NEW YORK TIMES BESTSELLER

LOGIC CỦA TÂM TRÍ

Thiên kiến xác nhận ảnh hưởng đến phán đoán của con người như thế nào?

MICHAEL LEWIS

#1 TÁC GIẢ BÁN CHẠY CỦA NEW YORK TIMES BESTSELLER

THE UNDOING PROJECT

TÙNG VŨ *dịch*

alpha books

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LOGIC CỦA TÂM LÝ

Thiên kiến xác nhận ảnh hưởng đến phán đoán của con người như thế nào?

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46, Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.24.38253841 – Fax: 0084.24.38269578

Chi nhánh:

Số 7, Nguyễn Thị Minh Khai. Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 0084.28.38220102

Email: marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Phạm Thị Hoa

Sửa bản in: Thảo Vương

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Tầng 3, Số 11A, Ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội

*Tel: (84-24) 3 722 6234 | 35 | 36

*Fax: (84-24) 3722 6237

*Email: info@alphabooks.vn

Phòng kinh doanh: *Tel/Fax: (84-24) 3 773 8857

*Email: sale@alphabooks.vn

TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

*Tel: (84-28) 3 8220 334 | 35

In 3.000 bản, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In và Thương mại Prima

Địa chỉ: Số 35 ngõ 93 Hoàng Quốc Việt, P. Nghĩa Đô, Q. Cầu Giấy, TP. Hà Nội.

Xưởng SX: 722 Phúc Diễn, P. Xuân Phương, Q. Nam Từ Liêm, TP. Hà Nội.

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 5082-2020/CXBIPH/02-250/ThG

Quyết định xuất bản số: 1398/QĐ-ThG cấp ngày 08 tháng 12 năm 2020.

ISBN: 978-604-77-8658-9

In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2021.

"Thành công là kết quả của những phán đoán đúng, phán đoán đúng là kết quả của kinh nghiệm, và kinh nghiệm thường là kết quả của phán đoán sai!"

— Tony Robbins

"Thất bại không phải là một sự kiện tai họa duy nhất. Bạn không thất bại sau một đêm. Thay vì thế, thất bại là một số lỗi sai trong phán đoán, lặp lại hàng ngày."

— Jim Rohn

"Tâm trí giống như nước. Khi nó hỗn loạn, rất khó để ta nhìn thấu mọi thứ. Khi tâm tĩnh, mọi thứ trở nên rõ ràng."

— Prasad Mahes

Lời giới thiệu
Vấn đề lúc nào mà chẳng ở đó

Năm 2003, tôi đã xuất bản một cuốn sách có tựa đề *Moneyball* (tạm dịch: *Tiền bi*), nói về cuộc săn lùng của đội Oakland Athletics nhằm tìm ra những cách thức mới mẻ và tốt hơn cho việc định giá cầu thủ cũng như đánh giá chiến lược bóng chày. So với các đội khác, Oakland Athletics không có nhiều tiền để chi cho cầu thủ, vì thế, ban lãnh đạo đội bóng buộc phải cân nhắc lại về cuộc chơi. Xem xét dữ liệu bóng chày cả mới lẫn cũ và phân tích dữ liệu của những người đứng ngoài cuộc chơi, ban lãnh đạo đội bóng đã khám phá ra nhiều điều mới mẻ về bóng chày. Chính kiến thức đó cho phép họ thực hiện công việc quản lý tốt hơn các đội bóng khác. Họ nhận ra giá trị của các cầu thủ từng bị ruồng bỏ hay bỏ sót và sự ngớ ngẩn trong phần lớn những gì được xem là khôn ngoan trong bóng chày. Khi cuốn sách ra mắt, một số chuyên gia bóng chày – đội ngũ quản lý cực đoan, các chuyên gia săn tìm tài năng, cánh nhà báo – đều khó chịu và coi thường nó, nhưng giống như tôi, nhiều độc giả lại nhận thấy câu chuyện rất thú vị. Nhiều người nhận ra bài học tổng quan hơn trong phương pháp xây dựng đội bóng của Oakland Athletics: Nếu cả nhân sự hưởng lương cao, bị công khai soi mói của một tổ chức có mặt từ những năm 1860 còn bị thị trường hiểu sai thì ai chẳng vậy? Nếu thị trường cầu thủ bóng chày là không hiệu quả, thì thị trường nào chẳng vậy? Nếu cách thức tiếp cận theo kiểu phân tích mới toanh dẫn tới một khám phá trong kiến thức bóng chày, thì lĩnh vực hoạt động nào của con người chẳng làm được?

Trong khoảng một thập kỷ vừa qua, nhiều người đã coi mô hình của đội Oakland Athletics là hình mẫu và bắt đầu sử dụng dữ liệu cùng cách phân tích tốt hơn nhằm tìm ra các yếu tố kém hiệu quả của thị trường. Tôi đã đọc những bài báo viết về Thuật toán Tiền bi cho Giáo dục, cho các hãng phim, chiến dịch chăm sóc y tế, môn

Golf, trong nông nghiệp, xuất bản sách(!), cho các chiến dịch tranh cử tổng thống, chính quyền, các ông chủ ngân hàng… "Bỗng nhiên chúng ta đều trở thành 'cầu thủ hàng công Tiền bi' ư?", một trợ lý huấn luyện hàng công của đội New York Jets phàn nàn vào năm 2012. Sau khi chứng kiến cách tiếp cận dựa trên dữ liệu kiểu tinh quái của Nghị viện tiểu bang Bắc Carolina trong việc soạn thảo luật nhằm gây khó khăn nhiều hơn cho việc bỏ phiếu của những người Mỹ gốc Phi, diễn viên hài John Oliver đã chúc mừng các nhà lập pháp vì "chủ nghĩa phân biệt chủng tộc theo kiểu Tiền bi".

Nhưng sự hăng hái thay thế ý kiến chuyên gia theo trường phái cũ bằng lối phân tích dữ liệu kiểu mới lại thường nông cạn. Khi phương thức tiếp cận theo định hướng dữ liệu dùng cho việc ra các quyết định có tính rủi ro cao không dẫn tới thành công tức thì – và thỉnh thoảng, ngay cả khi thành công – nó vẫn bị công kích theo cách mà phương thức ra quyết định cũ không phải hứng chịu. Năm 2004, sau khi bắt chước cách ra quyết định của đội Oakland Athletics, đội Boston Red Sox lần đầu tiên vô địch giải World Series sau gần một thế kỷ. Vẫn nhờ các phương pháp đó, họ thắng giải lần nữa vào năm 2007 và 2013. Nhưng đến năm 2016, sau ba mùa giải gây thất vọng, họ tuyên bố ngưng sử dụng cách tiếp cận dựa trên dữ liệu và trở lại với phương pháp dựa vào đánh giá của các chuyên gia bóng chày ("Chúng tôi có lẽ đã quá dựa dẫm vào các con số…", chủ đội bóng John Henry nói). Cây viết Nat Silver đã có vài năm thành công ngoạn mục trong việc dự đoán kết quả bầu cử cho tờ *New York Times*, sử dụng phương thức thống kê mà ông học được khi viết về bóng chày. Lần đầu tiên, một tờ báo dường như có lợi thế trong việc kêu gọi bầu cử. Nhưng sau đó, Silver rời Times và không dự đoán được sự trỗi dậy của Donald Trump – phương pháp dự đoán kết quả bầu cử dựa trên dữ liệu của ông bị hoài nghi… bởi chính *New York Times*! "Không có gì vượt qua được giá trị của báo cáo theo kiểu truyền thống, vì chính trị về cơ bản là nỗ lực của con người và do đó, nó không tuân theo dự đoán và lập luận", một chủ mục của tờ *Times* viết vào cuối mùa xuân năm 2016. (Mặc dù cũng ít phóng viên truyền thống thấy được triển vọng của ông Trump, hay như Silver sau đó đã thừa nhận rằng vì Trump không giống ai nên ông đã chủ quan bất thường khi dự đoán kết quả).

Tôi chắc chắn một số lời chỉ trích của những người cho rằng việc sử dụng dữ liệu để tìm kiếm kiến thức và chỉ ra các yếu tố kém hiệu quả trong lĩnh vực của mình cũng có phần đúng. Nhưng phần tâm trí con người mà đội Oakland Athletics khai thác để sinh lợi – ước mong có được một chuyên gia am hiểu và quả quyết

ngay cả khi không chắc chắn – đều là tài năng có thể tận dụng. Giống như con quái vật trong phim đáng lẽ phải chết nhưng bằng cách nào đó lại luôn sống đến tận cảnh cuối cùng.

Vì thế, khi những phản hồi về cuốn sách của tôi đã lắng xuống, một trong số chúng tồn tại lâu hơn và thích đáng hơn số còn lại: bài đánh giá của hai học giả, khi đó đều ở Đại học Chigcago – nhà kinh tế học Richard Thaler và giáo sư luật Cass Sunstein. Bài viết của Thaler và Sunstein đăng trên tờ *New Republic* ngày 31 tháng 8 năm 2003, vừa rộng lượng, vừa chê bai. Hai nhà phê bình đồng ý rằng, thật thú vị khi bất cứ thị trường vận động viên chuyên nghiệp nào cũng có thể sai lầm đến mức một đội bóng nghèo như Oakland Athletics cũng đánh bại được hầu hết đội nhà giàu chỉ bằng cách khai thác các điểm kém hiệu quả. Nhưng – họ tiếp tục nói – tác giả cuốn *Moneyball* dường như không nhận ra nguyên nhân sâu xa hơn của các yếu tố kém hiệu quả trên thị trường cầu thủ bóng chày: Chúng phát sinh trực tiếp từ cơ chế nội tại của tâm trí con người. Lối đánh giá sai về các cầu thủ của chuyên gia bóng chày – phán đoán của mọi chuyên gia đều có thể bị bóp méo bởi chính suy nghĩ của họ – đã được hai nhà tâm lý học người Israel, Daniel Kahneman và Amos Tversky mô tả nhiều năm về trước. Cuốn sách của tôi không mới. Nó chỉ là sự minh họa cho những ý tưởng đã có từ nhiều thập kỷ mà chưa được ai đánh giá đầy đủ, trong đó có tôi.

Nói vậy là còn giảm nhẹ. Cho tới thời điểm ấy, tôi còn chưa biết đến Kahneman hay Tversky, mặc dù một trong hai người đã giành Giải Nobel Kinh tế. Tôi cũng chẳng nghĩ nhiều về các khía cạnh tâm lý học trong câu chuyện *Moneyball*. Thị trường cầu thủ bóng chày đầy rẫy yếu tố kém hiệu quả: Tại sao? Ban lãnh đạo đội Oakland đã nói về "những thành kiến" trên thị trường như: Tốc độ chạy được đánh giá quá cao vì nó dễ thấy, còn khả năng đi bộ về gôn của cầu thủ đánh bóng lại bị đánh giá quá thấp, một phần vì đi bộ thì người ta dễ quên – nhìn có vẻ như cầu thủ chẳng mất công sức gì. Các cầu thủ béo hay ngoại hình xấu dễ bị đánh giá thấp; còn những cầu thủ đẹp trai, sung sức lại dễ được đánh giá cao quá mức. Những thành kiến mà ban lãnh đạo đội Oakland nói làm tôi thấy thích thú, nhưng thật sự tôi vẫn chưa làm gì thêm mà đặt câu hỏi: Các thành kiến ấy đến từ đâu? Tại sao người ta có chúng? Tôi bắt đầu kể một câu chuyện về sự thành bại của các thị trường, nhất là trong việc đánh giá con người. Nhưng lẩn khuất bên trong nó lại là một câu chuyện khác tôi chưa từng biết về sự thành bại của tâm trí con người trong việc hình thành các phán đoán và ra quyết định. Khi đối diện với sự không chắn chắn – về các khoản đầu tư, con người hay bất cứ điều gì khác – tâm trí đưa

ra kết luận bằng cách nào? Nó xử lý các bằng chứng như thế nào – từ một trận đấu bóng chày, báo cáo lợi nhuận, thử nghiệm, buổi khám bệnh hay cuộc mai mối? Tại sao tâm trí con người – ngay cả của những người được cho là chuyên gia – lại khiến họ có những đánh giá sai lầm có thể bị lợi dụng bởi những kẻ dám ngó lơ đám chuyên gia và phân tích dựa vào dữ liệu?

Và làm thế nào hai nhà tâm lý học người Israel lại biết nhiều về những vấn đề này đến mức họ đã dự đoán sẽ có một cuốn sách về bóng chày Mỹ được viết ra vào mấy chục năm sau? Chuyện gì đã khiến hai người đàn ông ở Trung Đông phải ngồi xuống và xác định xem tâm trí đang làm gì khi nó cố gắng đánh giá một cầu thủ bóng chày, một khoản đầu tư hay một ứng viên tổng thống? Và tại sao một nhà tâm lý lại giành Giải Nobel Kinh tế? Trong những câu trả lời cho các thắc mắc đó xuất hiện một câu chuyện khác. Dưới đây là câu chuyện ấy.

1

Gã ngực xệ

Bạn chẳng bao giờ biết một anh chàng trong phòng phỏng vấn có thể nói những gì để bạn thỏi ngủ gà gật, tỉnh táo trở lại và buộc phải chú ý. Một khi đã để tâm, tự nhiên bạn sẽ coi trọng những điều anh chàng vừa nói hơn mức cần thiết: Những khoảnh khắc đáng nhớ nhất trong các cuộc phỏng vấn tuyển quân cho Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia thật khó để lưu giữ vào một vùng não bộ phù hợp nào đấy. Có những khi, cứ như thể các cầu thủ đang cố gắng làm xáo trộn khả năng đánh giá của bạn về họ. Chẳng hạn, khi phỏng vấn viên của đội Houston Rockets hỏi một cầu thủ liệu có thể vượt qua cuộc kiểm tra chất kích thích không, anh ta trợn tròn mắt, tay bám chặt mép bàn và nói: "Ý ông là hôm nay ư!!!???". Từng có một cầu thủ sinh viên bị bắt giữ vì những cáo buộc bạo hành gia đình (sau đó được bãi nại) và quản lý của anh ta khẳng định đó chỉ là một hiểu lầm nhỏ. Khi được hỏi, cầu thủ nọ giải thích một cách ghê rợn rằng vì quá chán nghe bạn gái "cằn nhằn, nên tôi tóm cổ cô ta rồi bóp. Vì tôi cần cô ta im miệng". Rồi đến trường hợp của Kenneth Faried, tiền đạo chính xuất thân từ đội Morehead State. Khi anh đến phỏng vấn, người ta hỏi: "Anh thích được gọi là Kenneth hay Kenny?". Faried trả lời: "Người thú". Anh ta muốn được gọi là Người thú. Bạn nghĩ gì về điều đó? Cứ 4 cầu thủ người Mỹ da màu đến tham dự các cuộc phỏng vấn NBA – hay ít ra là tới phỏng vấn dự tuyển với đội Houston Rockets của NBA – thì có tới 3 người chưa bao giờ biết cha mình là ai. "Chẳng có gì lạ khi hỏi ai là người đàn ông có ảnh hưởng lớn nhất, họ lại trả lời: 'Mẹ tôi'", Giám đốc nhân sự của đội Rockets, Jimmy Paulis cho biết. "Có người thì trả lời 'Obama'".

Rồi đến Sean Williams. Năm 2007, Sean Williams, cao 2,08m, là một cầu thủ xuất chúng từng bị treo giò ở 2 mùa đầu tiên trong 3 mùa bóng chơi cho đội Đại học Boston sau khi bị bắt vì tội tàng trữ

cần sa (cáo buộc này về sau được hủy bỏ). Anh chỉ chơi vỏn vẹn 15 trận trong năm học thứ hai mà vẫn kịp chặn 75 cú ném rổ; người hâm mộ gọi các trận bóng thời đại học của anh là Bữa tiệc Chặn bóng của Sean Williams. Trông anh ra dáng một cầu thủ tầm cỡ của NBA và được kỳ vọng sẽ được chọn[1] ngay vòng một – một phần do mọi người cho rằng học xong năm ba đại học mà không bị cấm thi đấu nghĩa là Williams đã kiểm soát được việc sử dụng cần sa. Trước mùa tuyển quân năm 2007 của NBA, anh bay tới Houston theo yêu cầu của quản lý để luyện các kỹ năng phỏng vấn. Người quản lý giao kèo với đội Rockets: Williams sẽ chỉ nói chuyện với đội Rockets, còn đội bóng sẽ mách cho anh những mẹo để trở nên thuyết phục hơn khi phỏng vấn. Mọi việc suôn sẻ cho đến khi họ bắt đầu nói tới chủ đề cần sa. "Vậy là anh đã bị bắt vì hút cần sa vào năm đầu và năm thứ hai đại học", phỏng vấn viên của đội Rockets nói. "Chuyện gì đã xảy ra trong năm học thứ ba của anh?" Williams chỉ lắc đầu và nói: "Họ ngừng kiểm tra tôi. Và nếu các vị không kiểm tra nữa, tôi sẽ hút tiếp!".

---

[1]. Một sự kiện thường niên của giải NBA có từ năm 1947, trong đó các đội từ Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia có thể lựa chọn những cầu thủ đủ điều kiện và muốn tham gia giải đấu. (ND)

Sau đó, quản lý của Sean Williams quyết định tốt nhất là không cho anh ta đi phỏng vấn nữa. Bản thân anh ta vẫn được đội New Jersey Nets chọn ở vòng đầu và xuất hiện ngắn ngủi trong 137 trận ở giải NBA trước khi chuyển sang Thổ Nhĩ Kỳ.

Hàng triệu đô-la vẫn có nguy cơ bị mất – cho tới giờ, tính bình quân, cầu thủ NBA là những vận động viên được trả lương cao nhất trong tất cả các môn thể thao đồng đội. Thành công ở thì tương lai của đội Houston Rockets vẫn cứ bấp bênh. Những con người trẻ tuổi ấy cho bạn rất nhiều thông tin để đưa ra quyết định tuyển dụng. Nhưng nhiều lúc bạn chẳng biết phải làm gì với chúng.

Phỏng vấn viên của đội Rockets: Anh biết gì về đội Houston Rockets?

Cầu thủ: Tôi biết anh làm cho đội Houston.

Phỏng vấn viên của đội Rockets: Anh bị thương ở chân nào?

Cầu thủ: Tôi nói với mọi người là chân phải.

Cầu thủ: Huấn luyện viên và tôi không cùng quan điểm.

Phỏng vấn viên của đội Rockets: Về chuyện gì?

Cầu thủ: Thời gian thi đấu.

Phỏng vấn viên của đội Rockets: Còn gì nữa không?

Cầu thủ: Ông ta lùn hơn tôi.

10 năm phỏng vấn những người cực kỳ cao khiến Daryl Morey, Giám đốc của đội Houston Rockets, tin là ông nên kháng cự sức mạnh của mọi tương tác trực tiếp có thể ảnh hưởng đến óc phán đoán của mình. Các cuộc phỏng vấn tuyển dụng là những màn ảo thuật. Ông cần đấu tranh chống lại mọi điều mình cảm nhận trong suốt quá trình đó – nhất là khi ông và mọi người trong phòng đều cảm thấy bị cuốn hút. Những người cực kỳ cao thường có sức hấp dẫn lạ kỳ. "Có nhiều gã to lớn hấp dẫn", Morey nói. "Tôi chẳng biết có giống như khi nhìn đứa trẻ bụ bẫm ở sân chơi hay không nữa". Rắc rối không nằm ở sức hấp dẫn mà ở những điều nó có thể che đậy: nghiện ngập, rối loạn nhân cách, chấn thương, ngại vất vả. Các anh chàng to con có thể khiến bạn xúc động rớt nước mắt với những câu chuyện về tình yêu bóng rổ và sự gian khổ họ phải vượt qua để được chơi bóng. "Ai cũng có chuyện cảm động để kể", Morey nói. "Tôi có thể kể chuyện về bất kỳ anh chàng nào". Và khi nói tới sự bền bỉ bất chấp nghịch cảnh, nhiều khi ta khó mà cầm lòng. Thế nào ta cũng nghe rồi tự tưởng tượng ra viễn cảnh thành công ở giải NBA trong tương lai.

Nhưng Daryl Morey tin tưởng – nếu như ông nghe gì tin nấy – ở phương pháp ra quyết định dựa trên số liệu thống kê. Và quyết định quan trọng nhất ông từng đưa ra là lựa chọn người vào đội bóng của mình. "Tâm trí của bạn cần luôn ở trong trạng thái phòng vệ liên tục trước những chuyện tào lao đang cố làm bạn lệch lạc", ông nói. "Chúng ta luôn cố gắng xác định đâu là trò bịp và đâu là sự thật. Chúng ta đang thấy một hình ảnh 3D? Hay đây là ảo giác?" Các cuộc phỏng vấn này thuộc về danh sách những thứ tào lao đang cố sức khiến bạn đi sai đường. "Đây là lý do quan trọng nhất khiến tôi muốn có mặt trong mọi cuộc phỏng vấn", Morey nói. "Nếu chúng tôi chọn anh ta, mà anh ta lại có vấn đề khủng khiếp nào đấy, lúc đó ông chủ đội bóng sẽ hỏi: 'Hắn trả lời thế nào khi anh hỏi câu đó?'. Nếu trả lời: 'Tôi chưa từng nói chuyện với hắn trước khi chúng ta trả hắn 1,5 triệu đô-la', tôi sẽ bị đuổi việc".

Và thế là, vào mùa đông năm 2015, Morey cùng 5 thành viên trong Ban tuyển trạch ngồi trong phòng họp ở Houston, Texas, chờ một gã khổng lồ nữa. Căn phòng phỏng vấn chẳng có thứ gì đáng để ngắm. Một bàn họp, vài chiếc ghế, cửa sổ tối om vì rèm chớp. Trên bàn đặt trơ trọi một tách cà phê ai đó vô tình để quên với một logo – Hội Châm biếm Quốc gia: Làm như chúng tôi cần bạn ủng hộ vậy. Con người hộ pháp ấy… chà, chẳng ai biết gì nhiều về nhân vật ấy ngoại trừ việc anh chàng chỉ mới 19 tuổi và thật sự khổng lồ ngay cả theo tiêu chuẩn của bóng rổ chuyên nghiệp. Cậu được một người quản lý hay tay săn tìm tài năng nào đó phát hiện 5 năm trước tại một ngôi làng ở Punjab – họ được nghe nói đại loại như vậy. Vào thời điểm đó, cậu mới 14 tuổi, cao 2,1m và đi chân trần – chính xác hơn là mang giầy rách tả tơi đến nỗi lộ hết cả bàn chân.

Họ băn khoăn về chuyện đó. Gia đình cậu bé hẳn là nghèo lắm nên mới không mua nổi cho con đôi giày. Hoặc gia đình tin rằng thật vô nghĩa khi mua giày cho một đôi chân đang lớn quá nhanh. Hoặc không chừng toàn bộ câu chuyện này là do tay quản lý bịa ra. Dù gì đi nữa, điều đọng lại trong tâm trí mọi người là hình ảnh: chàng trai 14 tuổi, cao 2,1m, đi chân trần trên đường phố Ấn Độ. Họ không hiểu làm thế nào cậu bé thoát khỏi ngôi làng Ấn Độ đó. Ai đó, có lẽ là một người quản lý, đã sắp xếp cho cậu sang Mỹ để học tiếng Anh và chơi bóng rổ.

Đối với NBA, cậu hoàn toàn vô danh. Không có video nào về anh chàng chơi thứ bóng rổ quy củ. Cậu chưa hề chơi như thế, theo trí nhớ của thành viên đội Rockets. Cậu cũng chưa tham gia chương trình tập luyện trước mùa tuyển quân NBA nào, vốn là dịp thi đấu thử của các cầu thủ nghiệp dư. Sáng hôm đó, đội Rockets mới được phép tiến hành đánh giá cậu. Chân cậu cỡ 22, còn bàn tay, tính từ đầu ngón đến cổ tay là 30cm, đôi bàn tay to nhất Ban tuyển trạch từng đo. Không đi giày, cậu cao 2,18m, nặng 136kg và người quản lý khẳng định cậu vẫn còn đang phát triển. Cậu đã dành 5 năm theo học bóng rổ ở vùng Tây Nam bang Florida – gần đây nhất là tại IMG, học viện thể thao được xây dựng để biến dân nghiệp dư thành vận động viên chuyên nghiệp. Mặc dù không ai trong số những người họ quen biết từng nhìn thấy cậu bé thi đấu, nhưng những người đã tận mắt chứng kiến thì vẫn còn nói về chuyện đó. Robert Upshaw chẳng hạn. Upshaw là một trung phong đậm người cao 2,13m, đã bị đội bóng Đại học Washington sa thải và đang thử việc ở các đội NBA. Vài ngày trước, tại nhà thi đấu của đội Dallas Mavericks, anh tập luyện cùng chàng khổng lồ người Ấn. Nghe các tuyển trạch viên của đội Rockets nói cậu chàng sắp trình diễn, đôi mắt Upshaw mở to, gương mặt sáng

bừng, anh nói: "Cậu ta là nhân vật đồ sộ nhất tôi từng thấy. Cậu chàng có thể ném cú bóng ăn 3 điểm! Thật điên rồ".

Trở lại năm 2006, khi được thuê điều hành đội Houston Rockets và xác định những cầu thủ nên chơi bóng rổ chuyên nghiệp, Daryl Morey là người đầu tiên được mệnh danh ông vua đam mê bóng rổ. Công việc của ông là thay thế hình thức ra quyết định vốn dựa trên trực giác của các chuyên gia bóng rổ bằng hình thức khác, chủ yếu căn cứ vào việc phân tích dữ liệu. Ông không có kinh nghiệm thi đấu bóng rổ, cũng chẳng thích thú chuyện khiến người khác nhầm mình là một vận động viên hay dân trong làng bóng rổ. Ông luôn là chính mình, một con người hạnh phúc với việc tính toán hơn là cảm xúc. Từ nhỏ, Daryl Morey đã yêu thích sử dụng số liệu nhằm đưa ra các dự đoán cho đến khi nó trở thành nỗi ám ảnh chi phối bản thân. "Đó dường như luôn là điều tuyệt vời nhất với tôi", ông nói. "Làm thế nào bạn sử dụng được các con số để dự đoán? Thật thú vị khi sử dụng số liệu để giỏi hơn những người khác. Và tôi rất thích giỏi hơn người khác". Morey xây dựng mô hình dự báo giống như trẻ con làm máy bay mô hình. "Tôi luôn ra sức dự đoán các môn thể thao. Tôi không biết áp dụng dự đoán vào thứ gì khác – không lẽ tôi lại đi đoán điểm số của mình?"

Tình yêu thể thao và số liệu thống kê đã dẫn dắt Morey, ở lứa tuổi 16, chọn đọc cuốn sách có tên *The Bill James Historical Baseball Abstract* (tạm dịch: *Sơ lược lịch sử bóng rổ của Bill James*). Bill James khi đó đang bận rộn truyền bá một phương thức tư duy về bóng chày bắt nguồn từ lập luận thống kê. Với sự giúp đỡ của đội Oakland Athletics, phương thức đó đã khơi mào một cuộc cách mạng mà kết thúc là phong trào đam mê chạy, hay là giúp đỡ nhau chạy, trong hầu hết mọi đội bóng tại giải Bóng chày Major League Baseball[1]. Năm 1988, khi tình cờ khám phá ra cuốn sách của James ở trung tâm Barnes & Noble[2], Morey không hề biết những người có khả năng sử dụng số liệu để dự đoán mọi thứ rồi sẽ nhanh chóng chiếm lĩnh mảng quản lý thể thao chuyên nghiệp và những nơi có các quyết định có tính rủi ro cao – cũng chẳng tài nào hay bóng rổ thực tế sẽ chờ ông trưởng thành. Ông chỉ nghi ngờ các chuyên gia có tên tuổi được ngưỡng mộ có thể chẳng biết nhiều như mọi người vẫn nghĩ.

---

[1]. Là tổ chức bóng chày chuyên nghiệp lâu đời nhất trong số 4 liên đoàn thể thao lớn ở Mỹ và Canada. Major League Baseball (MLB) có tổng cộng 30 đội bóng đến từ nhiều bang khác nhau của Mỹ và

Canada. (ND)

[2]. Trung tâm phát hành sách lớn nhất thế giới với 48.000 cửa hiệu ở 49 bang của Mỹ. (ND)

Nỗi nghi ngờ ấy phát sinh vào năm trước đó, 1987, sau khi tạp chí *Sports Illustrated* đăng hình ảnh đội bóng chày ưa thích của ông là Cleveland Indians trên trang bìa và chọn họ là đội giành chiến thắng giải World Series. "Tôi nói: 'Nó đây rồi!!! Đội Indians đã chơi tồi trong nhiều năm trời. Giờ ta sẽ thắng giải World Series!'". Đội Indians kết thúc mùa bóng đó với thành tích tệ nhất trong lịch sử giải Major League: Làm thế nào chuyện đó lại xảy ra? "Những anh chàng mà họ từng nói sẽ thi đấu tốt lại có màn trình diễn tệ hại", Morey hồi tưởng. "Và lúc đó tôi nghĩ: Có lẽ các chuyên gia cũng chẳng hiểu mình đang nói gì".

Sau đó, ông biết tới Bill James và quả quyết, giống như Bill, mình cũng có thể sử dụng các con số để đưa ra những dự đoán tốt hơn các chuyên gia. Nếu dự đoán được màn trình diễn trong tương lai của các vận động viên chuyên nghiệp, ông có thể xây dựng những đội thể thao chiến thắng và nếu có thể làm như vậy thì… chà, đó sẽ là nơi đầu óc của Daryl Morey được nghỉ ngơi. Tất cả những gì ông muốn làm trong cuộc đời là xây dựng các đội thể thao chiến thắng. Câu hỏi ở đây là: Ai sẽ để cho ông làm điều đó? Thời đại học, ông từng gửi hàng chục lá thư tới các tổ chức nhượng quyền thể thao chuyên nghiệp với hy vọng được mời về làm một công việc thấp kém nào đó. Ông không nhận được lời hồi âm nào. "Tôi chẳng có cách nào thâm nhập các môn thể thao có tổ chức", Morey nói. "Nên lúc đó, tôi quyết định mình phải giàu có. Nếu giàu, tôi có thể mua luôn một đội bóng và điều hành nó".

Bố mẹ Morey thuộc tầng lớp trung lưu ở miền Trung Tây nước Mỹ. Ông thậm chí còn chẳng quen biết người giàu nào. Ông cũng là một sinh viên rõ ràng không có động lực gì ở Đại học Northwestern. Tuy nhiên, ông đã quyết tâm kiếm đủ tiền mua một đội thể thao chuyên nghiệp, để có thể đưa ra quyết định về chuyện đi hay ở của những người trong đội. "Hằng tuần, anh ấy cầm lấy một tờ giấy và viết lên đầu trang: 'Các mục tiêu của tôi'", Ellen, vợ ông, hồi tưởng. "Mục tiêu lớn nhất cuộc đời: 'Một ngày nào đó, tôi sẽ sở hữu một đội thể thao chuyên nghiệp'". "Tôi đã học trường kinh doanh", Morey nói, "vì tôi nghĩ đó là nơi phải tới nếu muốn giàu có". Khi rời khỏi trường kinh doanh, năm 2000, ông tham dự phỏng vấn tại các công ty tư vấn cho đến khi tìm thấy một nơi nhận trả lương bằng cổ phần của những công ty mà họ tư

vấn. Công ty này lúc ấy đang tiến hành tư vấn cho các công ty Internet trong suốt thời kỳ bong bóng Internet bùng nổ: Vào thời điểm đó, điều ấy nghe có vẻ là một cách làm giàu nhanh. Thế rồi, bong bóng vỡ và tất cả cổ phần trở thành vô giá trị. "Hóa ra đó lại là quyết định tệ hại nhất từ xưa đến nay", Morey nói.

Tuy vậy, từ công việc tư vấn của mình, ông đã học hỏi được một số điều có giá trị. Dường như đối với ông, phần lớn công việc tư vấn là giả vờ hoàn toàn biết chắc về những điều không chắc chắn. Trong một cuộc phỏng vấn xin việc với công ty McKinsey, họ nói ông không đủ quả quyết về quan điểm của bản thân. "Và tôi nói đó là vì tôi không chắc chắn. Thế là họ nói: 'Chúng tôi tính phí khách hàng 500.000 đô-la một năm, vì vậy anh phải đảm bảo những gì mình nói'". Công ty tư vấn nhận Morey vào làm sau đó luôn đòi hỏi ông thể hiện sự tự tin vào lúc mà theo ông, tự tin là dấu hiệu của sự lừa lọc. Chẳng hạn, họ yêu cầu ông dự báo giá dầu cho khách hàng. "Và sau đó chúng tôi tới gặp các khách hàng để nói mình có thể dự báo giá dầu. Chẳng ai có thể dự báo giá dầu. Điều đó về cơ bản là nhảm nhí".

Giờ đây, Morey nhận ra rất nhiều thứ con người từng nói và làm khi họ "dự đoán" sự việc là giả tạo: giả vờ biết mọi thứ còn hơn chẳng biết gì. Có rất nhiều câu hỏi thú vị trên thế giới mà chỉ có một câu trả lời thành thật: "Không thể nào biết chắc". "Giá dầu trong 10 năm nữa sẽ là bao nhiêu?" là một câu hỏi kiểu vậy. Điều đó không có nghĩa là bạn từ bỏ nỗ lực tìm kiếm đáp án, bạn chỉ diễn đạt câu trả lời bằng những thuật ngữ xác suất.

Sau này, khi các tuyển trạch viên bóng rổ tìm đến ông để xin việc, đặc điểm mà ông tìm kiếm là họ phải biết mình đang tìm đáp án cho những câu hỏi vốn không có đáp án chắc chắn – rằng họ vốn đã có khuynh hướng sai lầm. "Tôi luôn hỏi họ: 'Các anh từng bỏ sót ai rồi?'", Morey nói. Họ đã loại bỏ siêu sao tương lai nào, hay đã phải lòng kẻ thất bại nào? "Nếu họ không đưa ra được một cái tên hợp lý, tôi cho họ nghỉ luôn".

Nhờ may mắn, công ty tư vấn nơi Morey làm việc đã được yêu cầu thực hiện phân tích cho một tập đoàn đang cố gắng mua lại đội Boston Red Sox. Khi tập đoàn đó thua thầu mua lại một đội bóng chày chuyên nghiệp, họ rút lui và mua một đội bóng rổ chuyên nghiệp, đội Boston Celtics. Năm 2001, họ yêu cầu Morey chấm dứt việc tư vấn và đến làm cho đội Celtics, nơi "họ trao cho tôi những vấn đề khó khăn nhất để giải quyết". Ông đã hỗ trợ thuê một ban quản lý mới, sau đó giúp xác định cách tính giá vé và cuối cùng được yêu cầu giải quyết vấn đề lựa chọn người trong mùa tuyển

quân của NBA. Câu hỏi "Chàng trai 19 tuổi kia sẽ thể hiện như thế nào ở NBA?" cũng giống như "Giá dầu trong 10 năm nữa sẽ là bao nhiêu?". Không có câu trả lời nào là hoàn hảo nhưng các số liệu thống kê có thể cho bạn một đáp án nào đó tốt hơn là đoán mò.

Morey có một mô hình thống kê thô để đánh giá các cầu thủ nghiệp dư. Ông đã tự mình xây dựng nó chỉ để cho vui. Vào năm 2003, đội Celtics khuyến khích ông sử dụng nó để lựa chọn cầu thủ tại vòng cuối của mùa tuyển quân – lượt chọn thứ 56, khi các cầu thủ hiếm khi còn giá trị. Và do đó, Brandon Hunter, một tiền đạo chính vô danh xuất thân từ đội Đại học Ohio, trở thành cầu thủ đầu tiên được chọn bằng một phương trình.[1] Hai năm sau, Morey nhận điện thoại từ một tay săn tài năng thông báo rằng đội Houston Rockets đang tìm giám đốc điều hành mới. "Bà ấy nói họ đang tìm một người sử dụng Thuật toán Tiền bi", Morey nhớ lại.

---

[1]. Chuyên gia săn đầu người khởi sự làm cho đội Celtics trong một mùa giải và tiếp tục đạt được một sự nghiệp thành công ở châu Âu. (TG)

Chủ sở hữu của đội Rockets, Leslie Alexander, đã chán bản năng trực giác của các chuyên gia bóng rổ. "Việc ra quyết định không hiệu quả", Alexander nói. "Nó không chính xác. Bây giờ chúng tôi đã có tất cả dữ liệu. Và chúng tôi có máy tính có thể phân tích đống dữ liệu đó. Tôi muốn dùng chúng một cách tiến bộ. Tôi thuê Daryl vì muốn có ai đó làm được nhiều hơn là chỉ nhìn vào các cầu thủ theo cách thông thường. Ý tôi là, bản thân tôi thậm chí còn không chắc chắn đội mình có đang chơi chuẩn không". Các cầu thủ càng được trả nhiều tiền, ông càng phí tiền vì những quyết định tùy tiện. Ông nghĩ phương thức tiếp cận theo kiểu phân tích của Morey có thể mang lại cho ông một lợi thế trên thị trường của các tài năng đắt giá, ông hoàn toàn chẳng quan tâm đến dư luận mà vẫn ra sức làm theo ý mình. ("Ai quan tâm người khác nghĩ gì?", Alexander nói. "Đó không phải là đội bóng của họ"). Trong cuộc phỏng vấn xin việc, Morey được an ủi bởi sự táo bạo của Alexander và tinh thần mà ông thể hiện. "Ông ấy hỏi tôi: 'Anh theo tôn giáo nào?'. Tôi nhớ lúc đó đã nghĩ, *mình chẳng ngờ ông ta sẽ hỏi như thế.* Tôi trả lời đại khái thôi, đến đoạn gia đình mình theo Tân giáo và Luther giáo thì ông ta ngắt lời: 'Chỉ cần cho tôi biết anh chẳng tin vào bất kỳ thứ quái gì trong đó cả'".

Sự bàng quan của Alexander đối với dư luận hóa ra lại có ích. Biết chuyện một gã 33 tuổi quê mùa kỳ quái được thuê về điều hành đội Houston Rockets, người hâm mộ cũng như dân trong giới bóng rổ trở nên hoang mang và phản đối hơn bao giờ hết. Người

của đài phát thanh Houston lập tức trao cho ông biệt hiệu: Deep Blue[1]. "Mọi người trong giới bóng rổ đều nghĩ tôi chẳng thuộc về nơi này", Morey nói. "Họ im lặng trong suốt những giai đoạn thành công và bất ngờ xuất hiện khi cảm nhận được điểm yếu". Trong thập kỷ ông quản lý đội, Rockets đã đạt thành tích đứng thứ 3 trong 30 đội bóng ở giải NBA, xếp sau San Antonio Spurs và Dallas Mavericks, xuất hiện trong nhiều trận playoff nhất so với tất cả, trừ 4 đội. Họ chưa hề thất bại trong mùa nào. Những người cảm thấy khó chịu nhất với sự hiện diện của Morey đôi lúc vì lý trí còn phải theo đuổi ông. Đến mùa xuân năm 2015, khi đội Rockets, với thành tích xếp thứ hai giải NBA, lọt vào Chung kết khu vực miền Tây đấu với đội Golden State Warriors, cựu cầu thủ nằm trong đội hình các siêu sao NBA và giờ là nhà phân tích trên truyền hình, Charles Barkley, đã đả kích 4 phút liền về Morey trong phần lẽ ra là phân tích giữa hiệp. "…Tôi không lo lắng về Daryl Morey. Hắn ta là một trong những tên ngốc tín nhiệm cái trò phân tích… Tôi luôn tin phân tích là thứ tào lao… Nghe này, Daryl Morey có bước vào căn phòng này ngay bây giờ thì tôi cũng chẳng biết là ai… Giải NBA là cuộc chơi của các tài năng. Tất cả những gã đang điều hành các tổ chức cứ nói về trò phân tích đều có một điểm chung: Họ chỉ là những gã chưa bao giờ chơi một trận bóng, chưa cưa cẩm được cô bạn gái nào thời trung học và chỉ muốn bước vào cuộc chơi".

---

[1]. Nhái theo tên của chiếc máy tính nổi tiếng do IBM phát triển từng đánh bại vua cờ Garry Kimovich Kasparov trong trận đấu gồm 6 ván. (ND)

Còn rất nhiều thứ vớ vẩn như thế. Những ai không biết Daryl Morey thì cho rằng do ông đã bắt đầu trí thức hóa bóng rổ nên chắc hẳn là một người biết tuốt. Trong cách tiếp cận thế giới, ông ngược lại hoàn toàn. Ông tự ti về bản thân – hiểu rằng thật khó để biết chắc chắn bất cứ chuyện gì. Thứ ông chắc mẩm nhất là cách thức ra quyết định. Ông không bao giờ chọn theo suy nghĩ đầu tiên. Ông đề xuất định nghĩa mới cho một con người đam mê: là một nhân vật thấu hiểu tâm trí đủ để ngờ vực nó.

Một trong những việc đầu tiên Morey làm khi đến Houston – đối với ông là quan trọng nhất – là áp dụng mô hình thống kê để dự báo phong độ tương lai của các cầu thủ bóng rổ. Mô hình này cũng là một công cụ thu nhận kiến thức bóng rổ. "Kiến thức đúng nghĩa là sự dự báo", Morey nói. "Kiến thức là bất cứ thứ gì gia tăng khả năng dự báo kết quả. Thực sự mọi việc bạn làm đều là đang cố gắng dự báo đúng. Hầu hết mọi người chỉ làm việc đó trong tiềm

thức". Một mô hình cho phép bạn khám phá các thuộc tính của một cầu thủ bóng rổ nghiệp dư để dẫn tới thành công chuyên nghiệp và xác định trọng số cho từng thuộc tính. Một khi đã có cơ sở dữ liệu về hàng nghìn cựu cầu thủ, bạn có thể tìm kiếm thêm các mối tương quan tổng quát hơn giữa phong độ thời đại học với lúc thi đấu chuyên nghiệp của họ. Rõ ràng số liệu thống kê phong độ cho bạn biết đôi điều về họ. Nhưng đó là số liệu gì? Bạn có thể tin – nhiều người sau này cũng thế – rằng điều quan trọng nhất một cầu thủ bóng rổ thực hiện là ghi điểm. Quan điểm đó có thể được kiểm chứng bây giờ: Liệu khả năng ghi điểm thời đại học có dự báo được thành công tại NBA? Không, đó là câu trả lời ngắn gọn. Từ các phiên bản ban đầu của mô hình, Morey đã biết số liệu thống kê tính toán theo truyền thống – điểm số, số lần bắt bóng bật bảng và số lần hỗ trợ bóng trong mỗi trận đấu – có thể dẫn đến những sai lệch to lớn. Có thể xảy ra trường hợp một cầu thủ ghi nhiều điểm nhưng lại gây ảnh hưởng xấu đến đội bóng, cũng như khả năng một cầu thủ ghi ít điểm nhưng lại là tài sản to lớn. "Chỉ cần có mô hình, không cần quan điểm nào cả, bạn cũng buộc phải đưa ra những câu hỏi đúng đắn", Morey nói. "Tại sao có người được các tuyển trạch viên xếp hạng rất cao trong khi mô hình xếp anh ta thấp? Tại sao có người bị tuyển trạch viên đánh giá thấp nhưng mô hình lại xếp hạng cao?"

Ông không nghĩ mô hình của mình là "câu trả lời đúng" mà chỉ là "câu trả lời tốt hơn". Morey cũng chẳng quá ngây thơ đến mức nghĩ mô hình sẽ tự chọn cầu thủ. Rõ ràng mô hình cần được kiểm tra và quan sát – chủ yếu vì có những thông tin mà mô hình không được biết đến. Chẳng hạn, nếu một cầu thủ gãy cổ vào đêm trước vòng tuyển quân của NBA, sẽ thật tốt nếu biết điều đó. Nhưng nếu vào năm 2006, bạn yêu cầu Daryl Morey lựa chọn giữa mô hình của mình với một căn phòng đầy tuyển trạch viên bóng rổ, ông ấy sẽ chọn mô hình của mình.

Đó được xem là phương pháp mới vào năm 2006. Morey có thể thấy không ai sử dụng mô hình để đánh giá cầu thủ bóng rổ – chẳng ai thèm tiếp nhận thông tin cần thiết cho bất cứ mô hình nào. Để có được mọi số liệu thống kê, ông phải cử người đến các văn phòng của Hiệp hội Thể thao các trường Đại học Quốc gia (NCCA) ở thành phố Indianapolis để sao chép bảng điểm thi đấu của tất cả các trận đấu sinh viên trong hơn 20 năm, sau đó nhập liệu bằng tay vào hệ thống của mình. Bất cứ lý thuyết nào về cầu thủ bóng rổ đều phải được kiểm tra trên một cơ sở dữ liệu về cầu thủ. Giờ đây, họ đã có số liệu về lịch sử 20 năm của các cầu thủ sinh viên. Cơ sở dữ liệu mới cho phép họ so sánh các cầu thủ với những người tương tự trong quá khứ và xem có bài học tổng quan

nào tiếp thu được hay không.

Nhiều việc đội Houston Rockets từng làm nghe thật đơn giản và rõ ràng vào thời điểm bây giờ: Về tinh thần, đó chính là phương thức tiếp cận được thực hiện bởi các nhà giao dịch theo thuật toán trên Phố Wall, nhà quản lý chiến dịch tranh cử tổng thống Mỹ, cũng như mỗi công ty đang cố gắng phân tích những việc bạn làm trên Internet để dự đoán bạn sẽ xem hay mua sản phẩm nào. Nhưng vào năm 2006, không có gì đơn giản và rõ ràng cả. Nhiều thông tin mà mô hình của Morey cần lại không có. Đội Rockets bắt đầu thu thập dữ diệu gốc của mình bằng cách định lượng mọi việc xảy ra trên sân mà trước đây chưa được xác định. Chẳng hạn, thay vì tìm hiểu số lần bắt bóng bật bảng của một cầu thủ, họ bắt đầu đếm số cơ hội bắt bóng bật bảng chính xác anh ta có và số lần thực hiện thành công. Họ theo dõi việc ghi điểm trong trận đấu khi một cầu thủ đang chơi trên sân, so sánh với khi anh ta ngồi trên băng ghế dự bị. Điểm số, số lần bắt bóng bật bảng và đoạt bóng *tính trên từng trận đấu* có thể không hữu ích; nhưng nếu *tính trên mỗi phút* thì rất giá trị. Ghi 15 điểm trong cả trận rõ ràng ít ý nghĩa hơn khi bạn chỉ chơi phân nửa thời gian. Cũng có thể xem xét tốc độ chơi bóng của nhiều đội bóng đại học từ bảng điểm – chúng lên xuống thường xuyên trên sân đấu như thế nào. Điều chỉnh số liệu thống kê của một cầu thủ đại học theo tốc độ chơi của đội bóng là rất hiệu quả. Ghi điểm và bắt bóng bật bảng khi đội có đến 150 cú ném rổ trong một trận đấu là một chuyện, nhưng nếu làm được thế khi chỉ có 75 cú ném rổ thì lại khác. Việc điều chỉnh theo tốc độ cho ta hình dung về những gì một cầu thủ đạt được so với cách nhìn nhận thông thường.

Không chỉ tập hợp dữ liệu về các cầu thủ bóng rổ vốn chưa từng được thu thập, đội Rockets còn tổng hợp thông tin về cuộc đời các cầu thủ và tìm kiếm hình mẫu trong đó. Việc có đủ cả bố và mẹ có giúp cầu thủ phát triển? Thuận tay trái có phải là lợi thế? Những cầu thủ được rèn giũa bởi các huấn luyện viên mạnh mẽ thời đại học có xu hướng thi đấu tốt hơn ở NBA không? Nếu trong dòng họ của một cầu thủ có người từng là tuyển thủ NBA thì có tốt hơn không? Có vấn đề gì không nếu anh ta chuyển tới từ trường cao đẳng? Nếu huấn luyện viên thời sinh viên của anh ta chơi phòng ngự khu vực thì sao? Nếu hồi sinh viên, anh ta từng chơi ở nhiều vị trí thì thế nào? Khả năng đẩy tạ nằm của cầu thủ có quan trọng không? "Hầu như tất cả những thứ chúng tôi xét đến đều không dự báo được", Morey nói. Nhưng không phải mọi thứ. Số lần bắt bóng bật bảng trên phút khá hữu ích trong việc dự đoán thành công tương lai của những anh chàng to lớn. Số lượt cướp bóng trên phút cho bạn biết một số điều về những chàng trai nhỏ bé.

Chiều cao của một cầu thủ không quan trọng bằng việc bàn tay có thể với cao đến đâu – độ dài tay quan trọng hơn chiều cao của anh ta.

Lần vận hành thử đầu tiên của mô hình diễn ra năm 2007 (Đội Rockets mua bán các cầu thủ mình chọn vào năm 2006). Đây là cơ hội để kiểm tra một phương thức tiếp cận duy lý và công bằng, dựa trên cơ sở bằng chứng, so sánh với kinh nghiệm cảm tính của cả một ngành. Vào năm đó, đội Rockets nắm giữ lượt chọn thứ 26 và 31 trong mùa tuyển quân của NBA. Theo mô hình của Morey, xác suất có được một cầu thủ NBA giỏi qua những lựa chọn đó lần lượt là 8% và 5%. Xác suất có được một cầu thủ mở màn trận đấu của các siêu sao NBA là khoảng 1%. Họ đã chọn Aaron Brooks và Carl Landry, cả hai đều trở thành cầu thủ mở màn NBA. Đây là một mẻ lưới cực hời.[1] "Điều đó giúp chúng tôi ngủ ngon giấc", Morey nói. Ông biết mô hình của mình cùng lắm chỉ gây ra ít lỗi hơn một chút so với những người từng đưa ra phán đoán về các ứng viên dự tuyển tìm việc từ xưa. Ông biết mình rất thiếu số liệu tốt. "Bạn có một số thông tin – nhưng thường chỉ là từ một năm ở trường đại học. Mà ngay cả thông tin đó cũng có vấn đề. Ngoại trừ việc mỗi trận đấu mỗi khác, với các huấn luyện viên khác nhau, mức độ cạnh tranh cũng khác – các cầu thủ đều 20 tuổi. Họ không biết mình là ai. Vậy làm sao chúng tôi biết?". Ông biết tất cả chuyện này, nhưng ông nghĩ họ vẫn có thể xác định điều gì đó. Thế rồi năm 2008 đến.

---

[1]. Không có cách thức hoàn hảo nào để đo lường chất lượng của một lựa chọn tại mùa tuyển quân, nhưng có một cách hợp lý: so sánh kết quả đầu ra của cầu thủ trong 4 năm đầu, những năm tháng mà đội bóng ở NBA vốn từng chọn anh ta cũng đang kiểm soát cầu thủ này, với kết quả đầu ra bình quân của các cầu thủ được chọn ở cùng suất đó. Bằng phương pháp đo lường này, Carl Landry và Aaron Brook là những lựa chọn tốt nhất ở lượt thứ 35 và 55 trong khoảng 600 lượt lựa chọn do các đội NBA thực hiện trong thập kỷ vừa qua. (TG)

Năm đó, đội Rockets kết thúc ở lượt lựa chọn thứ 33 của mùa tuyển quân, thu về một anh chàng to lớn đến từ Đại học Memphis tên là Joey Dorsey. Trong cuộc phỏng vấn, Dorsey hài hước, đáng mến và rất thu hút – anh này nói khi nào ngừng chơi bóng rổ sẽ khai phá thêm sự nghiệp thứ hai là làm ngôi sao khiêu dâm. Sau khi được chọn, Dorsey được cử tới thành phố Santa Cruz để chơi một trận giao hữu với các cầu thủ mới được tuyển chọn khác. Morey liền đến để xem anh ta. "Trận đầu tiên tôi quan sát, anh chàng trông thật kinh khủng", Morey nói. "Và tôi nghĩ: 'Chết

tiệt!!!"". Joey Dorsey chơi tệ đến nỗi Daryl Morey không thể tin là đang nhìn chàng trai do chính mình lựa chọn. Morey nghĩ thầm, có lẽ anh ta không coi trọng trận giao hữu. "Tôi gặp anh ta. Chúng tôi cùng ăn trưa trong 2 giờ đồng hồ". Morey nói với Dorsey rất lâu về tầm quan trọng của việc chơi bóng với cường độ cao, tạo ấn tượng tốt và đại loại như vậy. "Tôi nghĩ trận đấu tới, anh chàng sẽ ra sân đầy kích động. Anh ta ra sân và làm hỏng nốt". Morey nhanh chóng nhận thấy mình gặp phải một vấn đề còn lớn hơn Joey Dorsey. Vấn đề ấy nằm ở chính mô hình của ông. "Joey Dorsey là một siêu sao trong mô hình. Mô hình cho thấy anh ta là một nhân vật không thể bỏ qua. Tín hiệu của anh ta rất tốt, cực kỳ tốt".

Cùng năm đó, mô hình đã coi một cầu thủ là không đáng xem xét nghiêm túc, đó là một trung phong năm nhất ở Đại học Texas A&M, DeAndre Jordan. Mọi đội bóng khác tại NBA, sử dụng các công cụ săn tìm tài năng truyền thống hơn, đều từ chối anh chàng này ít nhất một lần, hay phải đến lượt thứ 35, Jordan mới được đội Los Angeles Clippers chọn. Cũng nhanh như Joey Dorsey sớm chứng tỏ mình là một kẻ thất bại toàn tập, DeAndre Jordan khẳng định mình là một trung phong "vô đối" ở NBA và là cầu thủ tốt thứ hai trong toàn bộ lứa được chọn, chỉ sau Russell Westbrook.[1]

---

[1]. *Trước mùa giải năm 2015, DeAndre Jordan đã ký hợp đồng 4 năm với đội Clippers, đảm bảo cho anh thu nhập 87.616.050 đô-la, mức lương cao nhất tại giải NBA lúc đó. Joey Dorsey ký hợp đồng một năm trị giá 650.000 đô-la với đội Galatasaray Liv Hospital của Liên đoàn Bóng rổ Thổ Nhĩ Kỳ. (TG)*

Chuyện kiểu này thường xảy ra hằng năm đối với bất kỳ đội bóng NBA nào. Mỗi năm đều có những cầu thủ tuyệt vời bị các tuyển trạch viên bỏ sót, và năm nào cũng có những cầu thủ được đánh giá cao nhưng lại chơi chẳng ra gì. Morey không cho rằng mô hình của mình hoàn hảo, nhưng ông cũng chẳng thể tin nó lại sai đến thế. Kiến thức là dự báo: Nếu bạn không thể dự báo một điều rõ ràng như thất bại của Joey Dorsey hay thành công của DeAndre Jordan, thì bạn hiểu được bao nhiêu chứ? Cả cuộc đời ông đã được định hình bởi ý tưởng dằn vặt này: Ông có thể sử dụng số liệu để đưa ra những dự báo tốt hơn. Tính hợp lý của ý tưởng này bị ngờ vực. "Tôi đã bỏ qua điều gì đó", Morey nói. "Đó chính là các hạn chế của mô hình".

Morey tin rằng sai lầm đầu tiên của mình là do đã không chú ý kỹ đến độ tuổi của Joey Dorsey. "Anh ta già chát rồi", Morey nói. "Anh chàng đã 24 tuổi khi được chúng tôi chọn". Sự nghiệp thời đại học

của Dorsey ấn tượng như thế vì anh ta già hơn nhiều so với các đối thủ. Trên thực tế, Dorsey đã nhiều lần đánh bại các thanh niên nhỏ bé. Việc nâng tầm quan trọng của độ tuổi cầu thủ trong mô hình khiến Dorsey trở thành một triển vọng tồi của NBA; ấn tượng hơn, nó cải thiện được các phán đoán của mô hình về gần như mọi cầu thủ trong cơ sở dữ liệu. Về vấn đề đó, Morey nhận ra có cả một lớp cầu thủ sinh viên thi đấu tốt hơn nhiều khi gặp các đối thủ yếu so với khi chạm trán những kẻ mạnh. Cá lớn nuốt cá bé thôi. Mô hình cũng có thể tính đến điều đó bằng cách chú trọng các trận đấu gặp đối thủ mạnh hơn trận gặp đối thủ yếu. Việc này cũng cải thiện mô hình.

Morey có thể thấy – hay ông tưởng mình có thể thấy – vì sao mô hình lại bị đánh lừa bởi Joey Dorsey. Việc nó mù tịt về giá trị của DeAndre Jordan gây lo lắng hơn nhiều. Chàng trai đã chơi bóng rổ ở trường đại học chỉ một năm, không hiệu quả cho lắm. Hóa ra cậu từng là một cầu thủ gây sốt thời trung học, ghét huấn luyện viên thời đại học và thậm chí còn chẳng muốn đi học. Làm sao một mô hình có thể dự báo tương lai của một cầu thủ từng cố tình chuốc lấy thất bại? Nó không thể nhìn ra tương lai của Jordan qua các con số thống kê thời đại học của anh chàng và vào thời điểm đó lại không có những số liệu hữu ích về bóng rổ trung học. Nếu chỉ dựa vào những con số thống kê phong độ thì mô hình sẽ luôn bỏ qua DeAndre Jordan. Dường như cách duy nhất để nhìn ra anh ta là thông qua con mắt của một chuyên gia bóng rổ kiểu cũ. Thực tế, Jordan đã trưởng thành ở Houston dưới con mắt theo dõi của các tuyển trạch viên đội Rockets, một trong những chuyên gia đó đã muốn chọn anh chàng căn cứ vào thế mạnh ông ta cho là một tài năng không thể chối cãi. Một trong các tuyển trạch viên của ông đã nhìn ra điều mà mô hình bỏ sót!

Morey – là chính Morey – thực sự đã tiến hành kiểm tra xem có bất cứ mẫu hình nào trong các dự báo của đội ngũ nhân viên hay không. Ông đã thuê hầu hết những người đó và nghĩ rằng họ tuyệt vời, thế nhưng lại chẳng có bất cứ bằng chứng nào cho thấy bất kỳ ai trong bọn họ giỏi hơn những người còn lại, hay nổi trội hơn thị trường trong việc dự đoán người thành, kẻ bại ở NBA. Nếu có chuyên gia bóng rổ nào xác định được tài năng NBA tương lai thì ông vẫn chưa tìm thấy người đó. Lẽ dĩ nhiên, Morey không nghĩ mình là người như vậy. “Tôi không hề nghĩ đến việc coi trọng trực giác cá nhân hơn”, ông nói. “Tôi rất ít tin tưởng vào bản năng của mình. Tôi chỉ nghĩ rằng có nhiều bằng chứng cho thấy trực giác không tốt cho lắm”.

Cuối cùng, ông quyết định rằng đội Rockets cần cắt giảm dữ liệu

và hướng vào phân tích, có nhiều thứ chưa từng được phân tích nghiêm túc: các đặc điểm thể chất. Họ không chỉ cần biết một cầu thủ nhảy cao bao nhiêu mà còn phải nắm được anh ta bật khỏi mặt đất mau lẹ ra sao – cơ bắp nâng anh ta lên không trung nhanh dường nào. Họ cần đo cả tốc độ của cầu thủ lẫn độ nhanh nhạy của hai bước chân đầu tiên. Như thế thì thậm chí họ còn phải sành sỏi hơn trước đây. "Khi mọi thứ hỏng bét", Morey nói, "mọi người quay lại với những thói quen từng thành công trong quá khứ. Quan điểm của tôi là: Chúng ta hãy quay lại với các nguyên tắc đầu tiên. Nếu các công cụ thể chất quan trọng, chúng ta hãy kiểm tra chúng sát sao hơn hết. Phải bớt coi trọng thành tích thi đấu thời đại học và tập trung vào các khả năng thể chất thuần túy hơn".

Nhưng một khi bạn bắt đầu nói về hình thể của một anh chàng và những gì nó có thể hoặc không thể làm trên sân đấu NBA, sẽ có một hạn chế ngay cả đối với tính hữu ích của thông tin khách quan có thể đo lường. Bạn cần, hay có vẻ cần đến các chuyên gia để xem xét những công cụ hiện hành và đánh giá họ sẽ thực hiện tốt chức năng thi đấu như thế nào trong một trận đấu khác, trước đối thủ giỏi hơn. Bạn cần các tuyển trạch viên để đánh giá khả năng cầu thủ thực hiện những việc họ biết là quan trọng nhất trên sân bóng rổ: ném bóng, dứt điểm, tiếp cận vành rổ, bắt bóng bật bảng để tấn công... Bạn cần đến *các chuyên gia*. Các hạn chế của mô hình đã lôi kéo sự phán đoán của con người vào quá trình ra quyết định – dù nó có giúp ích hay không.

Thế là Morey bắt đầu cố gắng hết sức để hòa trộn phán đoán chủ quan của con người với mô hình của mình. Mẹo ở đây không chỉ là xây dựng một mô hình tốt hơn, mà là lắng nghe cả nó lẫn các tuyển trạch viên cùng lúc. "Bạn phải chỉ ra được mô hình tốt và xấu ở điểm nào, còn con người giỏi hay dở ở đâu", Morey nói. Chẳng hạn như con người đôi khi có thể tiếp cận những thông tin mà mô hình không thể. Các mô hình không biết DeAndre Jordan thất bại toàn tập ở năm nhất đại học là do cậu ta không hề cố gắng. Con người thì kém ở khoản… à, đó là chủ đề mà bây giờ Daryl Morey cần nghiên cứu trực tiếp hơn.

Khi mới tiếp cận tâm trí con người, Morey không thể không nhận thấy nó vận hành rất lạ lùng. Khi cởi mở đón nhận thông tin có thể hữu ích trong việc đánh giá một cầu thủ bóng rổ nghiệp dư, nó cũng dễ dàng bị đánh lừa bởi những ảo tưởng biến mô hình thành một công cụ giá trị lúc ban đầu. Chẳng hạn, trong mùa tuyển quân năm 2007, có một cầu thủ mà mô hình của ông thật sự ưa thích: Marc Gasol. Gasol 20 tuổi, là một trung phong cao

2,13m đang chơi ở châu Âu. Các tuyển trạch viên đã tìm ra một bức ảnh chụp anh cởi trần. Anh ta mập mạp, mang gương mặt trẻ thơ và ngực xệ. Các nhân viên của đội Rockets đã đặt cho Marc Gasol biệt danh: Gã Ngực Xệ. Gã Ngực Xệ thế này, Gã Ngực Xệ thế kia. "Đó là mùa tuyển quân đầu tiên tôi phụ trách và tôi không dũng cảm cho lắm", Morey nói. Ông để cho những lời chế nhạo hình thể Marc Gasol lấn át sự lạc quan của mô hình về tương lai bóng rổ của Gasol, và thế là thay vì tranh cãi với đội ngũ nhân viên, ông đứng nhìn đội Los Angeles Lakers lấy đi Gasol ở lượt lựa chọn thứ 48. Xác suất có được một nhân vật trong đội hình các siêu sao NBA ở lần chọn lựa thứ 48 trong mùa tuyển quân là dưới 1%. Về cơ bản, lượt chọn 48 thậm chí chẳng bao giờ mang về nổi một cầu thủ có ích trên băng ghế dự bị của NBA, nhưng Marc Gasol đang chứng minh anh ta là một ngoại lệ lớn.[1] Biệt danh kia rõ ràng đã ảnh hưởng đến cách họ đánh giá anh: cái tên rất quan trọng. "Tôi đã đặt ra một quy định ngay sau đó", Morey nói. "Tôi cấm đặt biệt danh".

---

[1]. Gasol trở thành người lọt vào đội hình các siêu sao NBA đến hai lần và theo sự tính toán của đội Houston, anh là lựa chọn tốt thứ ba trong toàn bộ giải NBA một thập kỷ vừa qua, xếp sau Kevin Durant và Blake Griffin. (TG)

Bất thình lình, Morey lại rơi vào một mớ bòng bong mà ông và mô hình được thuê để loại bỏ. Nếu không bao giờ loại bỏ được hoàn toàn tâm trí con người khỏi quá trình ra quyết định, Daryl Morey chí ít cũng phải nghĩ đến tính dễ bị tổn thương của nó. Giờ ông nhìn đâu cũng thấy những điều này. Một ví dụ: Trước mùa tuyển quân, đội Rockets sẽ tập hợp một cầu thủ cùng với những cầu thủ khác lại và yêu cầu anh này chơi thử trên sân. Làm sao có thể từ chối cơ hội được xem anh ấy chơi? Thế nhưng, trong lúc những người đánh giá tài năng của anh cảm thấy thú vị khi xem một cầu thủ thi đấu, Morey bắt đầu nhận ra rủi ro. Một cầu thủ ném rổ giỏi có thể có một ngày thi đấu dưới sức, một tay bắt bóng bật bảng cừ khôi có thể bị bắt nạt. Nếu định để mọi người quan sát và đánh giá, bạn cũng phải dạy họ đừng quá coi trọng những gì trông thấy (Vậy tại sao họ lại phải quan sát?). Chẳng hạn, nếu một anh chàng đạt tỷ lệ ném rổ thành công 90% từ sau vạch ném phạt thời đại học thì việc anh ta ném trượt 6 cú liên tục trong một buổi tập cá nhân cũng chẳng vấn đề gì.

Morey yêu cầu nhân viên chú ý tới các buổi tập nhưng không được để những gì họ trông thấy thay thế điều họ biết là đúng. Tuy

nhiên, nhiều người nhận thấy rất khó để ngó lơ bằng chứng mình tận mắt chứng kiến. Một vài người nhận thấy nỗ lực này rất khổ sở, như thể họ bị trói vào cột buồm để nghe bài ca của những nàng tiên cá. Ngày nọ, một tuyển trạch viên đến gặp Morey và nói: "Daryl, tôi đã làm việc này đủ lâu. Tôi nghĩ chúng ta nên ngừng các buổi luyện tập. Hãy dừng chúng lại đi, làm ơn". Morey nói: "Hãy cố gắng nhìn nhận đúng thực tế. Coi trọng nó vừa thôi". "Rồi anh ta nói: 'Daryl, tôi không thể làm thế. Nó giống như con nghiện ma túy vật thuốc vậy'", Morey nói. "Anh ta chẳng thể chạm ngưỡng giới hạn mà không bị tổn thương".

Morey nhanh chóng nhận ra chuyện khác: Một tuyển trạch viên quan sát cầu thủ sẽ có xu hướng hình thành ấn tượng ngay tức thì, trong khi các dữ liệu khác xung quanh có hơi hướng tự sắp xếp lại. "Thiên kiến xác nhận", ông nghe nói nó được gọi như vậy. Tâm trí con người không giỏi nhìn nhận những thứ nó không muốn thấy và hơi quá háo hức muốn thấy những gì mình trông đợi. "Thiên kiến xác nhận là thứ âm ỉ sâu kín nhất bởi bạn còn chẳng biết nó đang diễn ra", ông nói. Tuyển trạch viên sẽ chấp nhận quan điểm về một cầu thủ, sau đó sắp xếp bằng chứng để bảo vệ quan điểm đó. "Chuyện kinh điển", Morey nói, "và chuyện này xảy ra suốt: Nếu không thích ai đó, anh sẽ nói chẳng có vị trí nào cho chàng trai ấy. Nếu thích cậu ta, anh sẽ nói cậu chơi được nhiều vị trí. Nếu thích một cầu thủ, anh so sánh hình thể cậu ấy với người giỏi. Còn nếu không ưa, anh sẽ so sánh cậu ta với một kẻ kém cỏi". Dù một người có định kiến gì khi lựa chọn các cầu thủ nghiệp dư, anh ta đều có xu hướng bảo vệ nó, ngay cả khi nó chỉ đem lại điều tệ hại, bởi anh luôn mong định kiến đó được xác nhận. Morey nói thêm, vấn đề càng tệ hơn do người đánh giá tài năng có xu hướng ưu ái những cầu thủ khiến họ nhớ tới mình thời trai trẻ. "Nghiệp chơi bóng của tôi chẳng liên quan gì nhiều đến sự nghiệp đời tôi", ông nói. "Nhưng tôi vẫn thích những anh chàng hay đánh đập người khác, chơi gian lận và thuộc loại khó ưa. Kiểu người giống Bill Laimbeer[1]. Vì đấy chính là cách tôi từng chơi bóng". Bạn nhìn thấy ai đó gợi nhớ tới mình rồi tìm kiếm những lý do khiến mình thích anh ta.

Thực tế rằng một người chơi bóng có ngoại hình giống một cầu thủ nào đó đang thành công có thể dẫn tới các suy nghĩ sai lệch. Một thập kỷ trước, một nam sinh trung học, là con lai, da trắng, cao 1,8m không hề được các trường đại học lớn chú ý nên phải chơi bóng cho một trường đại học nhỏ vô danh, tài năng chính của anh ta là những cú ném tầm xa, rõ ràng chẳng có gì thu hút. Kiểu người này không hề tồn tại ở giải NBA – chí ít cũng chẳng thuộc dạng thành công lớn lao gì. Thế rồi, Stephen Curry xuất

hiện và làm cho NBA bùng cháy, dẫn dắt đội Golden State Warriors tới chức vô địch NBA và trở thành cầu thủ được mọi người đánh giá cao nhất. Bỗng nhiên, tất cả các hậu vệ người lai sở hữu những cú ném rổ có độ chuẩn xác cao đều xuất hiện trong các cuộc phỏng vấn dự tuyển cho NBA, khẳng định mình chơi rất giống Stephen Curry; và bọn họ có nhiều khả năng được chọn do sự tương đồng đó[2]. "Trong 5 năm sau khi chọn Aaron Brooks, chúng tôi đã gặp rất nhiều cậu chàng so sánh bản thân với Aaron. Bởi vì có quá nhiều hậu vệ nhỏ bé". Giải pháp của Morey là cấm so sánh trong cùng chủng tộc. "Chúng tôi đã nói: 'Bạn chỉ được so sánh cầu thủ này với cầu thủ khác nếu họ khác chủng tộc'". Chẳng hạn, nếu cầu thủ đang được nhắc tới là người Mỹ gốc Phi thì chuyên gia đánh giá tài năng chỉ được phép lý luận "anh ấy giống người này hay người kia" nếu người đó là da trắng hoặc châu Á hay là người Mỹ gốc Tây Ban Nha, người Eskimo hoặc bất cứ chủng tộc nào không phải da đen. Một điều buồn cười là khi bạn cấm người khác phân biệt chủng tộc trong suy nghĩ, họ không xem xét sự giống nhau nữa. Đầu óc họ chống lại sự nhảy vọt. "Chỉ là bạn không thấy điều đó mà thôi", Morey nói.

---

[1]. Cầu thủ bóng rổ nổi tiếng chơi xấu của NBA. Ông nằm trong đội hình "Những chàng trai hư" huyền thoại của đội Detroit Pistons vô địch 2 mùa giải NBA liên tiếp năm 1989 và 1990 nhờ vào khả năng phòng ngự vô cùng khủng khiếp. (ND)

[2]. Năm 2015, Tyler Harvey, một hậu vệ ghi điểm xuất thân từ đội Đại học Eastern Washington, đã làm điều tương tự. Khi được hỏi trận đấu của anh giống nhân vật nào nhất, Harvey nói: "Thành thật với các ông, tôi giống Steph Curry nhất", và tương tự trường hợp Steph Curry, anh ta cứ tiếp tục nói các trường đại học lớn chẳng quan tâm gì đến mình. Việc hoàn toàn không thu hút được huấn luyện viên các đội bóng đại học giờ đây lại là một điều tốt! Harvey được chọn vào cuối vòng thứ hai của mùa tuyển quân tại lượt chọn thứ 51. "Nếu Curry không tồn tại thì chẳng bao giờ đến lượt anh ta [Harvey]", Morey nói. (TG)

Có lẽ trò lừa gian trá nhất của tâm trí chính là dẫn dắt chủ nhân đi tới cảm giác chắc chắn về những điều vốn không hề chắc chắn. Rất nhiều lần trong mùa tuyển quân, bạn trông thấy những hình ảnh vô cùng rõ ràng trong tâm trí các chuyên gia bóng rổ để rồi sau đó chúng được chứng minh chỉ là ảo tưởng. Chẳng hạn như hình ảnh Jeremy Lin trong tâm trí của hầu như mọi tuyển trạch viên bóng rổ. Hậu vệ ghi điểm người Mỹ gốc Hoa hiện đang nổi

như cồn trên toàn thế giới tốt nghiệp Đại học Harvard năm 2010 và tham gia mùa tuyển quân. "Anh ấy thắp sáng cả mô hình của chúng tôi", Morey nói. "Mô hình nói phải chọn anh ấy ở lượt thứ 15 của mùa tuyển quân". Phương pháp đo lường khách quan đối với Jeremy Lin không phù hợp với những gì các chuyên gia nhận thấy khi họ quan sát anh thi đấu: một vận động viên châu Á không tệ. Morey không hoàn toàn tin tưởng mô hình của mình nên quyết định rút lui và không chọn Lin. Một năm sau khi đội Houston Rockets không chọn Jeremy Lin, họ bắt đầu đo tốc độ hai bước chạy đầu tiên của một cầu thủ: Jeremy Lin có bước di chuyển đầu tiên nhanh nhất trong số các cầu thủ được đo lường. Anh năng nổ và có thể chuyển hướng nhanh hơn nhiều so với hầu hết cầu thủ NBA. "Anh ta khỏe đến khó tin", Morey nói. "Nhưng thực tế, mọi người, bao gồm cả tôi, đều cho là anh chàng ấy yếu xìu. Và tôi chẳng nghĩ được bất cứ lý do nào ngoài việc Lin là người gốc Á".

Theo một cách lạ lùng nào đó, mọi người, ít nhất là lúc đang đánh giá người khác, đều nhìn thấy những điều mình mong đợi và chậm chạp nhận ra những gì chưa từng thấy. Vấn đề tệ đến mức nào? Khi huấn luyện viên của Jeremy Lin ở đội New York Knicks rốt cuộc cũng cho anh xung trận – do những người khác đều bị chấn thương – và để cho anh thắp sáng cả đấu trường Madison Square Garden, lúc đó đội Knicks đang chuẩn bị sa thải Jeremy Lin. Anh đã quyết định nếu bị cho 'về vườn' thì cũng bỏ bóng rổ luôn. Vấn đề nghiêm trọng vậy đấy: một cầu thủ NBA rất cừ có thể không bao giờ có một cơ hội đàng hoàng để chơi tại NBA, chỉ vì đầu óc của các chuyên gia kết luận rằng anh không phù hợp. Còn bao nhiêu Jeremy Lin nữa ở ngoài kia?

Sau khi đội Houston Rockets và mọi người khác ở NBA không chú ý đến giá trị của Jeremy Lin trong mùa tuyển quân (anh đã ký hợp đồng như một cầu thủ tự do chuyển nhượng sau mùa tuyển quân), giải đấu tạm dừng. Một bất đồng giữa giới cầu thủ với các ông chủ đội bóng dẫn tới việc đình chỉ hoạt động và không ai được phép làm việc. Morey ghi danh vào một khóa đào tạo quản lý tại Trường Kinh doanh Harvard và tham dự một lớp về kinh tế học hành vi. Ông đã nghe về các nguyên tắc (Tôi không phải một tên ngốc) nhưng chưa từng nghiên cứu nó. Khi bắt đầu giờ học đầu tiên, giảng viên yêu cầu ông và mọi người trong lớp viết 2 chữ số cuối cùng trong số điện thoại di động của mình lên một tờ giấy. Rồi bà yêu cầu cả lớp viết ra con số ước tính sát nhất của họ về số quốc gia châu Phi trong Liên Hợp Quốc. Sau đó bà thu lại tất cả giấy và cho họ thấy những ai có đuôi số điện thoại cao hơn đều đưa ra những ước tính cao hơn một cách có hệ thống về số lượng quốc gia châu Phi trong Liên Hợp Quốc. Tiếp theo, bà lại lấy một

ví dụ khác và nói: "Tôi sẽ làm lại. Tôi sẽ cho các bạn một cơ sở vững chắc. Đây. Thử xem bạn có bị rối không nhé". Dù đã được cảnh báo, đầu óc mọi người vẫn rối. Chỉ biết về một thiên kiến thì không đủ để vượt qua nó: Suy nghĩ này khiến Daryl Morey bứt rứt không yên.

Khi giải NBA hoạt động trở lại, ông còn một phát hiện đáng quan ngại khác. Ngay trước mùa tuyển quân, đội Toronto Raptors gọi điện tới và đề nghị trao đổi quyền chọn tại vòng 1 của họ lấy hậu vệ ghi điểm dự bị của đội Houston là Kyle Lowry. Morey nói điều này với đội ngũ nhân viên và khi họ chuẩn bị từ chối giao kèo, một trong các giám đốc điều hành của đội Rockets nói: "Các anh biết đấy, nếu chúng ta có quyền chọn cầu thủ và họ đề nghị đổi Lowry, chúng ta thậm chí sẽ không coi đó là một tiềm năng". Họ dừng lại và phân tích tình huống kỹ hơn: Giá trị kỳ vọng của quyền chọn đã vượt xa giá trị mà họ đánh giá cầu thủ đang định chuyển nhượng. Việc họ sở hữu Kyle Lowry có vẻ như đã bóp méo đánh giá của họ về anh.[1] Nhìn lại 5 năm trước, giờ đây họ nhận thấy mình đã định giá quá mức các cầu thủ một cách có hệ thống mỗi khi có đội bóng khác tìm cách trao đổi cầu thủ. Nhất là khi được chào mời cơ hội trao đổi một trong các cầu thủ NBA của mình lấy quyền chọn của đội bóng khác, họ lại đi từ chối những thương vụ lẽ ra nên thực hiện. Tại sao vậy? Họ đã làm việc đó một cách vô thức.

---

[1]. Họ đã thực hiện vụ trao đổi và sau đó sử dụng quyền chọn trong mùa tuyển quân như giấy nợ lớn nhất trong thương vụ giành được một siêu sao, James Harden. (TG)

Bởi thế, Morey bắt đầu nhận thức về điều mà các nhà kinh tế học hành vi gọi là "hiệu ứng sở hữu". Để chiến đấu chống lại hiệu ứng sở hữu, khi vào mùa tuyển quân, ông bắt các tuyển trạch viên và mô hình thiết lập giá trị quyền chọn đối với từng cầu thủ mình đang sở hữu.

Mùa giải tiếp theo, trước thời hạn chuyển nhượng, Morey đứng trước các nhân viên và liệt kê trên tấm bảng trắng tất cả những thiên kiến mà ông sợ sẽ làm méo mó phán đoán của họ: hiệu ứng sở hữu, thiên kiến xác nhận cùng những điều khác. Cũng có thứ mà người ta gọi là "thiên kiến hiện tại" – khuynh hướng đánh giá thấp giá trị của tương lai so với hiện tại vào thời điểm đưa ra quyết định. Có cả "thiên kiến nhận thức muộn" – con người có khuynh hướng nhìn vào một kết quả nào đó và cho rằng nó có thể được dự đoán ngay từ đầu. Mô hình là một liều thuốc hóa giải những thất

thường trong óc phán đoán của con người, nhưng đến năm 2012, mô hình dường như chạm tới giới hạn của lợi thế thông tin mà nó mang đến cho đội Rockets trong việc định giá cầu thủ. "Mỗi năm, chúng tôi đều nói về việc cần loại bỏ hay đưa vào mô hình những gì", Morey nói. "Và mỗi năm nó lại khiến người ta thêm đôi chút phiền muộn".

Công việc điều hành một đội bóng rổ chuyên nghiệp hóa ra lại có đôi chút khác biệt so với những gì ông từng mường tượng khi còn là một đứa trẻ. Như thể ông đã được giao nhiệm vụ tháo rời một chiếc đồng hồ báo thức cực kỳ phức tạp để xem vì sao nó không hoạt động, để rồi chỉ khám phá ra một bộ phận quan trọng của chiếc đồng hồ đang lẩn khuất bên trong chính tâm trí mình.

Morey và đội ngũ của ông rõ ràng đã nhìn thấy nhiều chàng trai to lớn. Nhưng vào mùa đông năm 2015, đến họ còn sốc khi thấy anh chàng người Ấn Độ bước vào phòng phỏng vấn. Cậu ta ăn mặc đơn giản với quần nỉ và áo phông Nike màu xanh đọt chuối cùng một cặp thẻ bài lủng lẳng đeo trên cổ. Chiếc cổ đó – giống như đôi tay, đôi chân, cái đầu và thậm chí cả đôi tai của anh chàng – đều to quá khổ như trong phim hoạt hình đến nỗi bạn cứ mắt tròn mắt dẹt và thắc mắc liệu cái bộ phận cơ thể đặc biệt kia có phá kỷ lục Guinness không. Đội Rockets từng thuê một trung phong người Trung Quốc cao 2,28m tên là Yao Ming, kích thước cơ thể của anh ta cũng khiến người khác phản ứng kỳ lạ. Thiên hạ mà trông thấy anh thì sẽ quay lưng và bỏ chạy mất dép hay phá lên cười hoặc phát khóc. Anh chàng người Ấn kia thấp hơn Yao Ming chừng vài phân, nhưng xét tổng thể, anh ta to con hơn. Sau khi xem các số đo và thấy thật khó tin một người có thể tăng trưởng nhanh như vậy chỉ trong 19 năm, Morey đã yêu cầu nhân viên tìm kiếm và kiểm tra giấy khai sinh của cậu ta. Người đại diện của anh chàng người Ấn kia quay lại rồi nói ngôi làng nơi cậu sinh ra không lưu hồ sơ khai sinh. Nghe chuyện này, Morey nhớ lại những điều Dikembe Mutombo từng nói với mình. Mutombo là một tay chắn bóng cao 2,18m, anh ta tới đội Rockets qua lối Congo, giữa chừng đã chơi cho 5 đội bóng khác của NBA. Anh nói hễ có gã khổng lồ nào từ nước ngoài đến và nhận mình trẻ hơn vẻ bề ngoài thì "ông cần cưa chân hắn ra và đếm tuổi đi nhé".

Anh chàng người Ấn tên là Satnam Singh. Nhìn chung cậu có vẻ trẻ, ngoại trừ kích thước ngoại cỡ. Cậu ta là một thanh niên bối rối vì bỗng dưng phải xa nhà nên đang cảm thấy bất an về xã hội bên ngoài. Anh chàng mỉm cười lo lắng và ngồi xuống chiếc ghế ở đầu

bàn.

“Cậu ổn chứ?”, phỏng vấn viên của đội Rockets hỏi.

“Vâng, tôi ổn, ổn, ổn mà”. Đó không phải giọng nói mà là tiếng còi tàu thì đúng hơn. Giọng ồm đến mức phải mất một lúc mọi người mới hiểu cậu ta nói gì.

“Chúng tôi chỉ muốn tìm hiểu thêm chút ít về cậu thôi”, phỏng vấn viên lên tiếng. “Hãy nói cho chúng tôi nghe về người đại diện của cậu và lý do cậu chọn ông ấy”.

Satnam Singh căng thẳng nói huyên thuyên trong đôi phút. Không rõ có ai trong phòng hiểu những gì cậu ta nói hay không. Đại khái họ biết cậu ta được chăm sóc từ năm 14 tuổi bởi những người đã hình dung ra một sự nghiệp NBA cho cậu.

“Hãy kể cho chúng tôi nghe về quê hương và gia đình của cậu?”, phỏng vấn viên yêu cầu.

Cha cậu làm việc tại một nông trại. Mẹ là đầu bếp. “Tôi đến đây, không nói được tiếng Anh”, cậu nói. “Tôi không nói chuyện được với bất cứ ai. Chuyện này thật khó khăn. Không nói được gì cả. Không gì hết”. Khi cậu ra sức kể câu chuyện khó tin về hành trình của mình từ ngôi làng có 700 người Ấn Độ đến văn phòng ban quản lý của đội Houston Rockets, đôi mắt cậu quét khắp căn phòng nhằm tìm kiếm sự đồng tình. Ban điều hành của Houston Rockets cứ dửng dưng như không. Không thân thiện nhưng cũng chẳng bỏ qua điều gì.

“Những điểm mạnh về bóng rổ của cậu là gì?”, phỏng vấn viên hỏi. “Cậu giỏi gì nhất?”

Phỏng vấn viên của đội Rockets đọc ra từ một kịch bản. Những câu trả lời của Singh sẽ được lưu vào cơ sở dữ liệu của đội Rockets, so sánh với câu trả lời của 1.000 cầu thủ khác và nghiên cứu để tìm ra các khuôn mẫu. Họ vẫn cố hy vọng rằng đến một ngày mình sẽ đo lường được tính cách, hay ít nhất là cảm nhận được một chàng trai nghèo cư xử ra sao sau khi cậu ta được trao tay hàng triệu đô-la và rồi thường xuyên ‘mài đũng quần’ trên băng ghế dự bị. Cậu ta vẫn luyện tập chăm chỉ chứ? Cậu sẽ nghe lời các huấn luyện viên chứ?

Morey chưa tìm ra bất kỳ ai – trong giới bóng rổ hoặc dân ngoại đạo – có thể trả lời những câu hỏi đó, mặc dù chẳng ai cấm các nhà tâm lý học giả vờ mình đủ khả năng. Đội Rockets từng thuê nhiều

người như họ. “Thật là kinh khủng”, Morey nói. “Một trải nghiệm khủng khiếp. Mỗi năm tôi lại nghĩ sẽ có thứ gì ở đó. Mỗi năm chúng tôi lại tìm thấy một ai đó bằng cách thức tiếp cận khác. Năm nào cũng thấy nó vô nghĩa. Và năm nào chúng tôi cũng thử lại. Tôi đang bắt đầu nghĩ rằng các nhà tâm lý học toàn là những kẻ thùng rỗng kêu to”. Nhà tâm lý học cuối cùng xuất hiện khẳng định mình có thể dự đoán hành vi, về cơ bản đã sử dụng bài kiểm tra tính cách Myers-Briggs[1] để cố gắng thuyết phục Morey, sau sự thật rằng anh ta đã ngăn ngừa đủ thể loại vấn đề không thể nhận diện. Kiểu nói của anh ta khiến Daryl Gã khổng lồ người Ấn kể ra các điểm mạnh của mình là chơi gần rổ và ném bóng ở khoảng cách trung bình.

---

[1]. Phương pháp sử dụng hàng loạt câu hỏi trắc nghiệm để phân tích tính cách con người. Kết quả trắc nghiệm chỉ ra cách thức con người nhận thức thế giới xung quanh và ra quyết định. (ND)

“Cậu đã bao giờ vi phạm quy định của đội bóng trong thời gian ở IMG chưa?”, phỏng vấn viên hỏi.

Singh bối rối. Cậu không hiểu câu hỏi.

“Không gặp vấn đề gì với cảnh sát chứ?”, Morey mớm lời.

“Không đánh nhau gì chứ?”, phỏng vấn viên hỏi.

Mặt Singh giãn ra. “Chưa bao giờ!”, cậu kêu lên. “Chưa bao giờ trong đời. Tôi chưa bao giờ thử làm thế. Nếu tôi ra sức thì kẻ nào đó sẽ chết mất”.

Ban điều hành của đội Rockets đang nghiên cứu hình thể của Singh. Một trong số họ cuối cùng không nhịn được nữa. “Cậu lúc nào cũng cao quá thể như thế à?”, ông hỏi, không theo kịch bản. “Hay có độ tuổi nào đó mà cậu bắt đầu lớn nhanh hơn không?”

Singh giải thích mình cao 1,75m vào lúc 8 tuổi và đến năm 15 tuổi thì đạt đến 2,16m. Đó là do di truyền. Bà của cậu cao hơn 2m…

Morey cựa quậy trên ghế. Ông muốn quay lại với những câu hỏi có thể dẫn dắt tới các dự đoán. Ông hỏi: “Cậu đã làm những gì để cải thiện hết mức – những điều mà cậu có thể làm tốt bây giờ nhưng có lẽ 2 năm về trước thì không?”

“Tôi cảm thấy tệ nhất về đầu óc. Tâm trí”.

“Xin lỗi, ý tôi là các kỹ năng bóng rổ. Trên sân đấu ấy”.

“Chơi gần rổ”, cậu ta đáp. Cậu còn nói những thứ khác nữa nhưng chúng đều khó hiểu.

“Cậu nghĩ mình giống ai nhất ở NBA – tương đồng theo nghĩa khi thi đấu ấy?”, Morey hỏi.

“Jowman và Shkinoonee”, Singh nói ngay.

Một khoảnh khắc yên lặng tiếp theo sau. Rồi Morey nhận ra. “Ồ, Yao Ming”. Lại một khoảng ngừng. “Người thứ hai là ai?”

“Shkinoonee”.

Ai đó đoán: “Shaq?”

“Shaq, vâng”, Singh nói, vẻ nhẹ nhõm.

“Ồ, Shaquille O’Neal”, Morey lên tiếng, cuối cùng đã hiểu ra.

“Vâng, giống về hình thể và vị trí chơi gần rổ”, Singh nói. Hầu hết các cầu thủ đều so sánh bản thân với người nào đó thực sự trông giống họ. Thế nhưng không có cầu thủ NBA nào trông giống Satnam Singh. Nếu có thì anh ta sẽ là người Ấn Độ đầu tiên trong liên đoàn.

“Cậu đeo gì trên cổ thế?”, Morey hỏi.

Singh túm lấy thẻ bài và nhìn xuống ngực. “Đây là họ của tôi”, cậu ta nói, chỉ vào một cái. Sau đó cậu lấy cái thẻ thứ hai và đọc chữ ghi trên đó: “Tôi nhớ các huấn luyện viên. Tôi yêu trái bóng. Bóng là cuộc đời tôi”.

Việc cậu ta cần đến thẻ bài để nhắc nhớ không phải là dấu hiệu tốt nhất. Nhiều anh chàng to lớn chơi bóng chỉ bởi họ quá bự con. Từ lâu đã có huấn luyện viên hay cha mẹ kéo phắt họ ra sân bóng rổ và rồi sức ép xã hội giữ họ ở lại đó. Họ kém phù hợp hơn những cầu thủ nhỏ bé tập luyện chăm chỉ để tiến bộ, mà nhiều khả năng sẽ nhận tiền của bạn rồi chơi mờ nhạt dần. Không phải họ cố tình lừa dối; mà đó là dạng thanh niên to xác cả đời chơi bóng rổ chỉ để làm hài lòng người khác, đã quá thành thạo việc nói với người khác điều họ muốn nghe thay vì những gì mình biết, đến nỗi chẳng hiểu trái tim mình thật sự ra sao.

Sau một hồi lâu, Singh rời khỏi phòng phỏng vấn. “Chúng ta đã

tìm thấy bằng chứng là cậu ta từng chơi thứ bóng rổ bài bản, có tổ chức ở đâu chưa?", Morey hỏi khi anh chàng kia đã đi. Bạn không thể kiểm soát việc cảm nhận của mình về một cầu thủ sau buổi phỏng vấn, nhưng có thể sử dụng dữ liệu để khống chế ảnh hưởng của những cảm nhận đó (Phải không?).

"Người ta nói cậu chàng đã chơi bóng tại Học viện IMG ở Florida".

"Tôi ghét đánh cược kiểu này", Morey nói. Ông sẽ quan sát Singh tập trong 30 phút nhưng quyết định thì đã có. Họ chẳng có dữ liệu gì về cậu ta cả. Không dữ liệu, lấy gì mà phân tích! Anh chàng Ấn Độ này rốt cuộc lại là một DeAndre Jordan thứ hai; cậu này, giống như hầu hết những vấn đề mà bạn phải đối mặt trong cuộc đời, là một trò ghép hình, nhưng thiếu nhiều mảnh. Đội Houston Rockets bỏ qua Singh – để rồi bị sốc khi đội Dallas Mavericks lấy cậu ta ở vòng hai của mùa tuyển quân NBA. Nhưng mọi chuyện vẫn chưa ngã ngũ.[1]

---

[1]. *Khi tôi viết đến đây thì vẫn còn quá sớm, chưa thể biết được. (TG)*

Và đó là vấn đề: Bạn chưa thể *biết được*. Trong 10 năm sử dụng mô hình thống kê của Morey ở đội Houston Rockets, những cầu thủ được ông chọn, sau khi tính đến suất tuyển người mà họ lựa chọn, đều đã thể hiện tốt hơn các cầu thủ mà 3/4 số đội bóng khác tại NBA chọn. Phương thức tiếp cận của ông hiệu quả đến mức các đội NBA khác cũng áp dụng. Ông thậm chí có thể xác định thời điểm mình bị bắt chước lần đầu tiên. Đó là mùa tuyển quân năm 2012, khi các cầu thủ được lựa chọn theo thứ tự gần giống như đội Rockets đã xếp loại. "Mọi thứ y chang danh sách của chúng ta", Morey nói. "Giải đấu đang nhìn nhận mọi thứ theo cùng một cách".

Thế nhưng ngay cả Leslie Alexander, ông chủ duy nhất có đủ dũng khí và nghiêng về hướng thuê một ai đó giống Morey vào năm 2006, cũng dần nản với thế giới quan mang tính xác suất của Daryl Morey. "Ông ta muốn sự chắc chắn từ tôi, và tôi phải bảo với ông ấy rằng điều đó sẽ không tới", Morey nói. Ông quyết tâm trở thành một tay bạc nhớ bài tại bàn blackjack[1] ở sòng bạc nhưng ông chỉ có thể sử dụng phép loại suy ở một chừng mực nhất định. Giống như một con bạc nhớ bài, ông đang chơi trò xác suất. Giống như con bạc nhớ bài, ông hướng xác suất của cuộc chơi theo xu thế có lợi cho mình. Khác với con bạc nhớ bài – nhưng rất giống ai đó đang ra quyết định để đời – ông chỉ được phép chơi vài tay bài mà thôi. Ông chọn vài cầu thủ trong một năm. Với ít tay bài, bất

cứ chuyện gì cũng có thể xảy ra, ngay cả khi lợi thế đang nghiêng về phía ông.

---

[1]. Gần giống như chơi bài Xì-dách nhưng blackjack là trò chơi quốc tế nên luật chơi có đôi chút khác. (ND)

Đôi lúc, Morey ngừng lại để xem xét các nguồn lực đã giúp ông – một kẻ ngoại đạo hoàn toàn có khả năng đem lại xác suất thành công cao hơn đôi chút cho nhân viên – điều hành một đội bóng rổ chuyên nghiệp. Ông không cần đủ giàu để mua một đội. Kỳ lạ là ông chẳng cần thay đổi bất cứ điều gì ở bản thân. Thế giới đã thay đổi để phù hợp với ông. Thái độ đối với việc ra quyết định khác với khi còn là một đứa trẻ đến mức ông được mời tham gia vào làng bóng rổ chuyên nghiệp nhằm đẩy nhanh sự thay đổi. Sự có mặt của năng lực tính toán với chi phí rẻ chưa từng có cùng sự trỗi dậy của phân tích dữ liệu rõ ràng đã góp phần nhiều khiến thế giới này chào đón cách thức tiếp cận của Daryl Morey hơn. Sự thay đổi ở người đủ giàu để mua nhượng quyền thể thao chuyên nghiệp cũng giúp ích phần nào. "Các chủ sở hữu thường kiếm tiền bằng cách xen vào những lĩnh vực mà ở đó hầu hết sự am hiểu thông thường chỉ là thứ nhảm nhí", Morey nói. Những người này có xu hướng nhận thức sắc bén về giá trị của lợi thế thông tin dù chỉ là chút ít và sẵn sàng tiếp nhận ý tưởng sử dụng dữ liệu để giành được những lợi thế đó. Nhưng điều này đặt ra một câu hỏi lớn: Tại sao quá nhiều am hiểu thông thường lại nhảm nhí như vậy? Không chỉ trong thể thao mà còn rộng khắp toàn xã hội. Tại sao có quá nhiều ngành sẵn sàng cho việc bị phá vỡ? Do đâu mà có quá nhiều thứ bỏ dở?

Thật kỳ lạ, một thị trường cạnh tranh giả định như thị trường dành cho các vận động viên được trả lương cao lại có thể kém hiệu quả đến thế ngay từ đầu. Lạ lùng là khi đo lường những gì xảy ra trên sân bóng, người ta đã chọn nhầm đối tượng quá lâu. Thật kỳ lạ khi ngay cả một kẻ ngoại đạo vẫn có thể tham gia cuộc chơi bằng một phương thức tiếp cận hoàn toàn mới để định giá cầu thủ bóng rổ và chứng kiến nó được đa số dân trong giới này áp dụng.

Nguyên nhân thật sự của việc chuyển đổi ra quyết định trong các môn thể thao chuyên nghiệp – nhưng không chỉ trong thể thao chuyên nghiệp – là những ý tưởng về tâm trí con người và cách nó thể hiện chức năng khi đối mặt các tình huống bất định. Phải mất một thời gian, những ý tưởng này mới ngấm vào văn hóa nhưng giờ đây, chúng lại đang ở trong bầu không khí chúng ta hít thở. Có một nhận thức mới về các loại lỗi hệ thống mà con người có thể

phạm phải – và toàn bộ các thị trường cũng có thể phạm phải – nếu những phán đoán của họ không được kiểm chứng. Có những lý do khiến các chuyên gia bóng rổ không thể nhận ra Jeremy Lin là một cầu thủ đẳng cấp NBA, hay có thể họ không thấy được giá trị của Marc Gasol chỉ vì một bức ảnh của anh ta, hoặc họ sẽ không bao giờ nhìn ra Shaquille O'Neal thứ hai nếu cậu ta vô tình là một người Ấn Độ. "Giống như một con cá không biết nó đang thở dưới nước trừ khi có ai nói với nó", Morey nói về nhận thức của con người về các quá trình xử lý trong não bộ của họ. Thực tế là đã có người chỉ ra điều này.

2

Người ngoài cuộc

Trong nhiều nỗi nghi ngờ của Danny Kahneman, lạ lùng nhất là những điều ông nghi ngờ về trí nhớ của mình. Ông trực tiếp lấy kiến thức trong đầu ra để giảng dạy trong suốt các học kỳ mà không cần ghi chép. Đối với sinh viên, dường như ông thuộc lòng toàn bộ các giáo trình và cũng chẳng ngại ngần yêu cầu họ làm như thế. Tuy nhiên, khi được hỏi về một sự kiện nào đó trong quá khứ, ông sẽ nói mình không tin tưởng vào trí nhớ cho lắm và mọi người cũng đừng nên tin. Có lẽ đây là một sự mở rộng giản đơn trong chiến lược cuộc đời của Danny, đó là không tin tưởng bản thân. "Thứ cảm xúc định hình của thầy là nghi ngờ", một cựu sinh viên của ông nói. "Và nó rất hữu ích. Bởi nó giúp ông ngày càng tiến xa hơn". Hoặc có thể ông chỉ muốn có một phòng tuyến trước bất kỳ ai đang hy vọng hiểu được ông. Dù là gì đi nữa, ông vẫn tránh xa những thế lực và sự kiện đã nhào nặn mình.

Ông có thể không tin trí nhớ của mình nhưng vẫn còn lưu giữ đâu đó đôi chút ký ức. Chẳng hạn, ông nhớ được giai đoạn cuối năm 1941 hay đầu năm 1942 – khoảng 1 năm sau thời điểm người Đức chiếm đóng Paris – khi ông bị tóm trên đường phố sau giờ giới nghiêm. Luật mới yêu cầu ông đeo Ngôi sao David màu vàng trước ngực áo len. Cái huy hiệu mới khiến ông xấu hổ đến nỗi quyết định tới trường sớm nửa tiếng để những đứa trẻ khác không thấy ông bước vào tòa nhà mà có đeo ngôi sao. Sau giờ học, trên đường đi, ông lộn trái áo len ra ngoài.

Một tối về nhà quá muộn, ông thấy một người lính Đức đến gần. "Anh ta mặc bộ quân phục đen mà tôi được dặn là phải sợ hãi hơn hẳn những thứ khác – quân phục của những tên lính SS[1] được tuyển dụng đặc biệt", ông hồi tưởng trong bài giới thiệu tiểu sử do Ủy ban Nobel yêu cầu. "Khi cố gắng bước thật nhanh để đi qua, tôi nhận ra anh ta cố ý nhìn tôi. Sau đó anh ta vẫy tay ra hiệu, bế tôi

lên và ôm tôi. Tôi sợ anh ta sẽ nhận ra ngôi sao giấu bên trong áo len của mình. Anh ta nói chuyện đầy cảm xúc với tôi bằng tiếng Đức. Khi đặt tôi xuống, anh ta mở ví ra, đưa tôi xem ảnh một cậu bé và cho tôi chút tiền. Tôi đi về nhà, tin chắc hơn bao giờ hết rằng mẹ tôi đã nói đúng: Con người không bao giờ thôi phức tạp và thú vị".

---

[1]. Tổ chức vũ trang của Đức Quốc xã thời chiến tranh thế giới. Lính SS mặc đồng phục màu đen nên còn được gọi là Quân áo đen để phân biệt với lực lượng SA là Quân áo nâu. (ND)

Ông cũng nhớ hình ảnh cha mình sau khi bị bắt đi trong một trận càn quét lớn vào tháng 11 năm 1941. Hàng nghìn người Do Thái bị dồn lại và chuyển đến các trại tập trung. Danny có những cảm xúc phức tạp về mẹ lúc ấy. Cha là người ông rất yêu thương. "Cha tôi thật rạng rỡ, ông vô cùng cuốn hút". Ông bị tống giam vào nhà tù tạm ở Drancy, bên ngoài Paris. Ở Drancy, nhà ở xã hội thiết kế cho 700 người được dùng để nhốt đến 7.000 người Do Thái cùng lúc. "Tôi nhớ lại thoáng ký ức khi cùng mẹ tới xem nhà tù này", Danny hồi tưởng. "Và tôi nhớ nó mang màu cam phớt hồng. Có nhiều người trong đó nhưng ta không thể trông thấy mặt. Ta có thể nghe tiếng trẻ em và phụ nữ. Và tôi vẫn còn nhớ cả tên lính cai ngục. Hắn nói: "Trong đó khổ lắm. Họ phải ăn cả vỏ hoa quả'". Với hầu hết người Do Thái, Drancy chỉ là một điểm dừng trên đường tới trại tập trung: Lúc đến nơi, nhiều trẻ em đã bị tách khỏi mẹ và đưa lên tàu để rồi sẽ bị thả hơi độc ở Auschwitz.

Cha của Danny được thả sau 6 tuần nhờ mối giao thiệp với Eugène Schueller. Schueller là nhà sáng lập và là người đứng đầu công ty mỹ phẩm L'Oréal khổng lồ của Pháp, nơi cha của Danny làm nhà hóa học. Một thời gian dài sau chiến tranh, Schueller bị phanh phui là một trong những kẻ chủ mưu của một tổ chức chuyên hỗ trợ Đức Quốc xã tìm diệt người Do Thái gốc Pháp. Không hiểu sao tâm trí Schueller lại dành một sự miễn trừ đặc biệt cho nhà hóa học ngôi sao của mình; ông thuyết phục người Đức rằng cha của Danny "trung lập trong phong trào tổng động viên phục vụ chiến tranh", nhờ đó nhà hóa học được trả về Paris. Ký ức Danny sống động nhớ lại ngày đó. "Biết cha sắp về nên cả nhà đã đi mua sắm. Khi về nhà, chúng tôi rung chuông và cha ra mở cửa. Lúc ấy ông mặc bộ com-lê đẹp nhất của mình. Ông nặng 45kg, chỉ còn da bọc xương. Và vẫn chưa ăn gì. Đó là điều làm tôi cảm kích. Cha đợi cả nhà về cùng ăn".

Nhận thấy ngay cả Schueller cũng không thể đảm bảo an toàn cho

họ ở Paris, cha Danny đưa cả nhà đi trốn. Đến năm 1942, biên giới đóng cửa và không có con đường rõ ràng nào để đến nơi an toàn. Danny, chị Ruth cùng cha mẹ, Ephraim và Rachel, chạy về phía Nam, là vùng đất mà chế độ Vichy[1] vẫn còn cai trị trên danh nghĩa. Suốt dọc đường có những tình huống hú hồn và phức tạp. Họ đã trốn trong các nhà kho: Danny vẫn nhớ rõ chúng cùng những tấm thẻ căn cước giả với một lỗi chính tả mà cha bằng cách nào đó đã kiếm được ở Paris. Danny, chị gái và mẹ được gọi là "Cadet", trong khi cha ông được đặt tên là "Godet". Nhằm tránh bị phát hiện, Danny được yêu cầu phải gọi cha là "Bác". Danny cũng cần luyện nói cho mẹ vì tiếng mẹ đẻ của bà là tiếng Yiddish[1] và bà nói tiếng Pháp vẫn ngọng nghịu. Việc mẹ Danny im lặng là chuyện hiếm khi xảy ra. Bà luôn có nhiều điều để nói. Bà trách chồng đã gây ra hoàn cảnh của cả nhà hiện nay. Họ ở lại Paris chỉ vì ông nhầm lẫn do trí nhớ về Thế Chiến I. Hồi đó quân Đức chưa tới Paris, ông nói, thế nên giờ bọn chúng chắc chắn sẽ không tới Paris. Bà không đồng tình. "Tôi nhớ là mẹ dự đoán được những điều kinh khủng trước cha rất lâu – bà là người bi quan và hay lo lắng, còn ông lại vui vẻ và lạc quan". Lúc đó Danny đã cảm thấy mình rất giống mẹ và chẳng hề giống cha. Những cảm nhận khi ấy của cậu bé về bản thân rất phức tạp.

---

[1]. Hình thành nhờ chính phủ Pháp hợp tác với phe Trục trong giai đoạn từ tháng 07/1940 – 08/1944 của Thế Chiến II. Chính phủ này chính thức gọi mình là quốc gia Pháp (État Français) và do Thống chế Philippe Pétain thành lập sau thất bại quân sự của Pháp trước phát xít Đức. (ND)

[1]. Ngôn ngữ lịch sử của người Do Thái Ashkenaz, hình thành vào khoảng thế kỷ IX ở khu vực Trung Âu. (ND)

Chớm đông năm 1942, họ đang ở một thị trấn ven biển có tên Juan-les-Pins, chìm trong nỗi khiếp sợ. Bây giờ họ đã có nhà, nhờ sự giúp đỡ của một cộng tác viên Đức Quốc xã, trong đó có một phòng thí nghiệm hóa học để cha của Danny có thể tiếp tục làm việc. Để hòa nhập cộng đồng mới, cha mẹ cho Danny đi học, dặn con cẩn trọng không nói quá nhiều hay tỏ ra quá thông minh. "Bố mẹ sợ tôi bị nhận ra là người Do Thái". Từ khi còn nhớ được, Danny vẫn nghĩ mình là một đứa trẻ sớm phát triển và ham mê đọc sách. Cơ thể là thứ Danny ít để ý nhất. Ông chơi thể thao tệ đến nỗi bị bạn bè cùng lớp gọi là Xác chết di động. Một giáo viên dạy thể dục ngăn không cho Danny được trao tặng các danh hiệu học sinh giỏi với lý do "cái gì cũng có giới hạn". Tuy nhiên, đầu óc ông rất linh hoạt và khỏe khoắn. Từ thời điểm bắt đầu suy nghĩ về việc sẽ làm gì khi trưởng thành, ông chỉ cho rằng mình sẽ trở

thành trí thức. Đó là hình ảnh chính bản thân ông: một bộ não không có cơ thể. Giờ đây ông đã có một nhân dạng mới: một con thỏ trong cuộc săn thỏ. Mục tiêu đơn giản chỉ là sống sót.

Ngày 10 tháng 11 năm 1942, người Đức tiến vào miền Nam nước Pháp. Binh lính Đức mặc quân phục đen lúc này đang lôi những người đàn ông ra khỏi xe buýt và lột bỏ quần áo xem họ có cắt bao quy đầu không. "Ai bị bắt gặp cũng chết", Danny nhớ lại. Cha ông kiên quyết không tin vào Chúa: Việc đánh mất niềm tin đã dẫn dắt ông, từ lúc còn trẻ, rời Litva và dòng dõi giáo sĩ Do Thái lừng lẫy của mình để tới Paris. Danny chưa sẵn sàng từ bỏ quan niệm rằng trong vũ trụ có một thế lực vô hình đang chăm lo muôn loài. "Tôi ngủ cùng một màn với cha mẹ", Danny nói. "Họ nằm giường lớn. Tôi nằm giường nhỏ. Lúc đó tôi 9 tuổi. Và tôi cầu nguyện Chúa Trời: Con biết người bận rộn lắm, đây là thời gian khó khăn. Con không muốn hỏi nhiều nhưng con muốn xin thêm một ngày".

Lại một lần nữa họ phải bỏ trốn để bảo toàn tính mạng, lần này là tới Côte d'Azur rồi Cagnes-sur-Mer, đến ngôi nhà thuộc sở hữu của một viên đại tá quân đội Pháp cũ. Trong vài tháng sau đó, Danny bị bắt ở trong nhà. Cậu bé giết thời gian bằng các cuốn sách. Danny đọc đi đọc lại cuốn *Around the World in Eighty Days* (tạm dịch: *Tám mươi ngày vòng quanh thế giới*) rồi bắt đầu yêu mến mọi thứ thuộc về nước Anh và nhất là nhân vật Phileas Fogg. Vị đại tá người Pháp để lại một kệ sách dài đầy ắp những báo cáo trong chiến tranh chiến hào ở Verdun và Danny đã đọc hết – để rồi trở thành một chuyên gia về chủ đề này. Cha ông vẫn làm việc tại ngôi nhà gần bờ biển có phòng thí nghiệm hóa học, cuối tuần lại đi xe buýt về thăm gia đình. Vào các ngày thứ Sáu, Danny ngồi cùng mẹ trong vườn, nhìn đôi tất vá chằng vá đụp của bà và chờ cha về. "Chúng tôi sống trên đồi nên có thể nhìn thấy bến xe buýt. Chúng tôi chẳng bao giờ biết cha có về hay không. Kể từ đó, tôi ghét phải chờ đợi".

Với sự trợ giúp của chính quyền Vichy và những tay chuyên săn tội phạm lãnh thưởng, quân Đức truy lùng dân Do Thái hiệu quả hơn. Cha của Danny mắc bệnh tiểu đường, nhưng lúc này, tìm cách điều trị còn nguy hiểm hơn sống chung với nó. Một lần nữa họ lại phải bỏ trốn. Ban đầu là tới trú ngụ ở các khách sạn và sau cùng là trốn trong chuồng gà. Chuồng gà nằm sau quán rượu quê ở ngôi làng nhỏ bên ngoài Limoges. Ở đây không có lính Đức, chỉ có quân Milice – một lực lượng bán vũ trang đang cộng tác với quân Đức để trợ giúp bọn chúng vây bắt dân Do Thái và triệt tiêu phong trào Kháng chiến Pháp. Danny không biết làm thế nào cha

tìm ra chỗ này, nhưng chắc hẳn nhà sáng lập L'Oréal có liên quan, vì công ty vẫn tiếp tục gửi các thùng đồ ăn tới. Họ dựng một bức vách ngăn ở giữa phòng để chị gái của Danny có được đôi chút riêng tư, nhưng cái chuồng gà không phải nơi để ở. Vào mùa đông, nó quá lạnh đến mức cánh cửa đóng cứng vì băng. Chị ông tìm cách ngủ bên bếp lò và hậu quả là áo choàng đầy vết cháy xém.

Để ra vẻ là người Cơ Đốc giáo, mẹ và chị của Danny đến nhà thờ vào các ngày Chủ nhật. Còn Danny, lúc này 10 tuổi, quay lại trường học với lý luận là ở đó cậu sẽ ít bị để ý hơn trốn trong chuồng gà. Đám học sinh tại ngôi trường mới nơi miền quê này còn học yếu hơn tụi ở Juan- les-Pins. Giáo viên thì tốt bụng nhưng mờ nhạt. Bài học duy nhất Danny còn nhớ là những điều học được từ bạn cùng lớp về sự thật phũ phàng ở đời. Danny phát hiện những chi tiết phi lý đến nỗi ông chắc chắn thầy giáo đã nhầm. "Tôi nói: 'Điều đó tuyệt đối không thể!'. Tôi hỏi mẹ về việc này. Bà cũng bảo thế". Nhưng ông vẫn không thực sự tin cho đến một đêm đang nằm trên giường, mẹ ngủ bên cạnh. Tỉnh giấc và cần đi vệ sinh nên ông trèo qua người mẹ. Bà thức dậy, thấy con trai đang trèo lên người mình. "Và mẹ phát hoảng". Tôi nghĩ: "Nó hẳn phải là thật!".

Ngay từ khi còn nhỏ, Danny đã có sự quan tâm về mặt lý thuyết đến những người khác – tại sao họ có suy nghĩ này, tại sao họ cư xử thế kia. Trải nghiệm trực tiếp của ông về họ thì có hạn. Ông đến trường nhưng tránh giao tiếp với thầy cô và bạn cùng lớp. Ông không có bạn bè. Thậm chí cả những người quen cũng có thể là mối đe dọa mạng sống. Nhưng từ một khoảng cách nhất định, ông chứng kiến nhiều hành vi thú vị. Cả giáo viên của ông lẫn chủ quán rượu địa phương, Danny buộc phải tin thế, không thể không nhận ra ông là người Do Thái. Không thì tại sao một cậu bé thành thị khôn trước tuổi phải đến cái phòng học đầy ắp đám người miền quê vụng về lóng ngóng này? Tại sao gia đình 4 người rõ ràng là giàu có này lại phải chen chúc trong chuồng gà? Nhưng họ chẳng hề thể hiện cho ông thấy là mình biết. Giáo viên chấm điểm cao cho Danny và thậm chí còn mời ông đến nhà; và bà Andrieux, chủ quán rượu, nhờ ông đến giúp việc, cho ông tiền boa (Danny chẳng có nhu cầu dùng đến), bà thậm chí còn gạ mẹ ông cùng mở một nhà thổ. Nhiều người khác rõ ràng không nhận ra họ là ai. Danny nhớ rõ một gã lính Quốc xã người Pháp, là thành viên Milice, đã tán tỉnh chị gái ông nhưng không thành. Chị ông lúc này 19 tuổi, nhìn như một ngôi sao điện ảnh (Sau chiến tranh, cô hồ hởi nói cho gã lính Quốc xã biết anh ta đã trót đem lòng yêu một người Do Thái).

Đêm ngày 27 tháng 4 năm 1944 – ngày Danny còn nhớ như in – cha dẫn ông đi dạo. Lúc này cha ông đã có những đốm đen trong miệng. 49 tuổi, cha ông trông già hơn tuổi thật. "Cha bảo tôi có lẽ phải có trách nhiệm hơn", Danny hồi tưởng. "Ông bảo tôi hãy coi bản thân là người đàn ông của gia đình. Ông dạy tôi cách lo liệu mọi việc cùng mẹ – và rằng tôi là người đúng mực trong gia đình. Tôi có một cuốn sổ chép những bài thơ mình viết. Và tôi đưa nó cho cha. Rồi ông qua đời vào đêm hôm đó". Về cái chết của cha, Danny còn nhớ rất ít ngoại trừ chuyện đêm đó, mẹ bắt ông ngủ ở nhà ông bà Andrieux. Có một người Do Thái nữa đang trốn trong ngôi làng của họ. Mẹ ông tìm ra người này và được ông ta giúp đưa thi hài của cha đi trước khi Danny về. Bà tổ chức an táng cho chồng theo nghi thức của người Do Thái nhưng không bảo Danny tới dự, có lẽ vì rất nguy hiểm. "Tôi thực sự giận dữ về việc cha mất", Danny nói. "Ông là người rất tốt. Nhưng lại không được khỏe mạnh".

Quân Đồng minh xâm chiếm Normandy 6 tuần sau đó. Danny chẳng bao giờ trông thấy người lính nào. Không hề có chiếc xe tăng Mỹ nào với lính Mỹ ngồi trên nóc xe quăng kẹo cho đám trẻ con. Một ngày nọ, ông thức dậy và cảm giác mọi người đang hân hoan, quân Milice bị dẫn giải đi xử bắn hoặc tống giam, nhiều phụ nữ bị cạo nhẵn tóc – hình phạt vì đã ngủ với lính Đức. Đến tháng 12, quân Đức bị đánh đuổi khỏi Pháp, Danny và mẹ được tự do đến Paris xem nhà cửa và tài sản của mình còn gì. Danny có cuốn sổ ghi chép có tựa "Tôi viết về những điều tôi nghĩ" ("Chắc là tôi quá quắt lắm"). Ở Paris, khi đọc trong sách giáo khoa của chị gái một bài luận do Pascal viết, ông đã được truyền cảm hứng để viết vào sổ tay một bài luận của chính mình. Quân Đức khi đó tiến hành cuộc phản công cuối cùng nhằm tái chiếm nước Pháp, Danny và mẹ sống trong nỗi lo sợ quân phát xít sẽ phá vỡ phòng tuyến: Danny viết một bài luận nhằm lý giải nhu cầu về tôn giáo của con người. Ông bắt đầu với một trích dẫn từ Pascal: *Tín ngưỡng chính là Chúa Trời được thể hiện theo cách dễ lĩnh hội*, rồi bổ sung: "Thật đúng làm sao!". Ông tiếp nối câu này với một câu do mình nghĩ ra: "Thánh đường và đàn organ là những cách nhân tạo để tạo ra cùng cảm giác đó". Ông không còn coi Chúa Trời là một thực thể mà mình có thể cầu nguyện. Sau này, khi nhìn lại cuộc đời mình, Danny nhớ lại những kỳ vọng ấu thơ rồi thấy vừa tự hào vừa ngượng ngùng. Ông nghĩ văn phong già trước tuổi đã "thấm đẫm sâu sắc trong tâm trí tôi với nhận thức rằng mình là một người Do Thái, chỉ có được trí óc cùng một cơ thể chẳng hữu ích gì và sẽ chẳng bao giờ hòa nhập được với những đứa con trai khác".

Ở Paris, trong căn hộ cũ thời tiền chiến, Danny và mẹ thấy chỉ còn hai chiếc ghế xanh đắt tiền. Nhưng họ vẫn ở lại. Lần đầu tiên sau 5 năm, Danny đi học mà không phải che giấu bản thân. Trong nhiều năm trời, ông vẫn giữ ký ức đẹp về tình bạn với hai cậu quý tộc Nga cao ráo, điển trai. Ký ức vẫn cứ hiển hiện mãi không xóa nhòa, có lẽ vì đã rất lâu ông chẳng hề có bạn bè. Mãi sau này trong đời, Danny kiểm nghiệm trí nhớ bằng cách đi tìm hai anh em quý tộc Nga ấy và gửi cho họ một bức thư ngắn. Người anh đã trở thành kiến trúc sư, người em làm bác sĩ. Anh em họ viết thư hồi âm, nói vẫn còn nhớ về người bạn năm xưa và gửi cho Danny một bức ảnh 3 người chụp chung. Danny không có mặt trong bức ảnh đó: Họ chắc hẳn đã nhầm ông là người khác. Tình bạn bơ vơ của ông chỉ là tưởng tượng, chẳng hề có thực.

Gia đình nhà Kahneman không còn cảm thấy được chào đón ở châu Âu và rời đi vào năm 1946. Họ hàng bên nội của Danny ở lại Litva và khoảng 6.000 người Do Thái khác trong thành phố đã bị tàn sát. Chỉ có chú của Danny, một giáo sĩ, tình cờ đang ở nước ngoài khi quân Đức bất thình lình ập đến, đã thoát chết. Người chú và gia đình đằng ngoại của Danny lúc này đang sống ở Palestine – bởi thế họ chuyển tới Palestine. Việc họ đến nơi rất quan trọng nên đã có người quay phim lại (cuốn phim giờ đã mất), nhưng tất cả những gì sau này Danny nói mình còn có thể nhớ là cốc sữa chú đã mang đến. "Tôi vẫn còn nhớ nó trắng thế nào", ông nói. "Đó là cốc sữa đầu tiên của tôi trong 5 năm". Danny cùng mẹ và chị dọn đến sống chung với họ hàng nhà mẹ ở Jerusalem. Tại nơi đó, một năm sau, ở tuổi 13, Danny đưa ra quyết định sau cùng của mình về Chúa Trời. "Tôi còn nhớ nơi mình ở – con phố tại Jerusalem. Tôi nhớ mình từng nghĩ có thể tưởng tượng về một Đức Chúa Trời, nhưng làm gì có ai quan tâm đến chuyện tôi có thủ dâm hay không. Tôi đi đến kết luận là Chúa Trời không tồn tại. Đó là dấu chấm hết cho đời sống tôn giáo của tôi".

Và đó là những gì Danny Kahneman còn nhớ được, hay đã chọn để nhớ, khi được hỏi về thời thơ ấu của mình. Từ thuở lên 7, Danny đã được dặn không tin ai và ông buộc phải thế. Sự sống sót của ông phụ thuộc vào việc tách biệt bản thân với xung quanh và không để mọi người biết mình là ai. Danny được vận mệnh phó thác trở thành một trong những nhà tâm lý học có sức ảnh hưởng nhất thế giới, một chuyên gia cốt lõi nổi bật về lỗi của con người. Trong số nhiều nghiên cứu khác, công trình của ông khám phá vai trò của trí nhớ trong phán đoán của con người. Chẳng hạn, làm thế nào trí nhớ của quân đội Pháp về chiến lược quân sự của Đức trong cuộc chiến trước lại khiến họ phán đoán sai chiến lược trong cuộc chiến mới. Tại sao trí nhớ về hành vi của người Đức

trong một cuộc chiến có thể khiến một người phán đoán sai các ý định của quân Đức trong cuộc chiến tiếp theo. Hay làm sao ký ức của một cậu bé ở Đức có thể khiến một tên lính SS của Hitler, vốn được huấn luyện để phát hiện người Do Thái, không nhận ra cậu bé mà anh ta bế bổng trên đường phố Paris là một người Do Thái.

Tuy nhiên, trong ký ức của chính mình, ông không thấy tất cả sự liên quan đó. Suốt quãng đời còn lại, Danny quả quyết rằng quá khứ ít tác động đến thế giới quan của ông, hay đúng hơn là cách thế giới nhìn nhận ông. "Người ta nói thời thơ ấu của bạn ảnh hưởng lớn đến việc bạn sẽ trở thành ai sau này", ông nói thế khi rơi vào hoàn cảnh bức bách. "Tôi không chắc hoàn toàn về điều đó". Ngay cả với những người được Danny xem như bạn bè, ông cũng không bao giờ đề cập đến trải nghiệm diệt chủng Do Thái của mình. Quả thật vậy, cho đến tận sau khi giành được giải Nobel và bị cánh nhà báo quấy rầy vặn hỏi về các chi tiết cuộc đời, Danny mới bắt đầu cung cấp thông tin về chúng. Những người bạn lâu năm nhất của ông cũng chỉ biết chuyện xảy ra với ông qua báo chí.

Gia đình Kahneman đến Jerusalem ngay vào thời điểm bùng nổ một cuộc chiến tranh nữa. Mùa thu năm 1947, vấn đề Palestine được chuyển từ nước Anh sang Liên Hợp Quốc, tổ chức này đã thông qua một nghị quyết vào ngày 29 tháng 11, chính thức chia tách lãnh thổ thành hai nhà nước. Quốc gia Do Thái mới sẽ tương đương diện tích bang Connecticut, còn đất nước Ả Rập nhỏ hơn chút. Jerusalem cùng các thánh địa không thuộc về bên nào. Bất cứ ai sống ở Jerusalem đều sẽ trở thành "công dân" Jerusalem; trên thực tế, có một cộng đồng Jerusalem Ả Rập và cộng đồng Jerusalem Do Thái, cư dân của mỗi bên đều ra sức giết chóc lẫn nhau. Căn hộ Danny dọn về cùng mẹ nằm gần biên giới không chính thức: Một viên đạn từng bay xuyên qua phòng ngủ của Danny và giết chết người đứng đầu đội quân hướng đạo.

Vậy nhưng Danny nói ông không cảm thấy cuộc sống của mình nguy hiểm lắm. "Mà khác hẳn. Bởi bạn đang chiến đấu. Đó là lý do khiến hoàn cảnh này trở nên tốt hơn. Tôi ghét tình trạng làm một người Do Thái ở châu Âu. Tôi không muốn bị săn đuổi. Tôi không muốn là một con thỏ". Vào một đêm khuya tháng 1 năm 1948, ông rùng mình hoảng sợ khi nhìn thấy những người lính Do Thái đầu tiên: 38 binh sĩ trẻ tuổi tập trung trong tầng hầm của tòa nhà nơi ông ở. Lính Ả Rập đã phong tỏa một cụm dân cư Do Thái ở phía Nam đất nước bé cỏn con ấy. 38 binh sĩ Do Thái lao khỏi tầng hầm tòa nhà Danny ở để giải cứu dân định cư. Trên đường, 3

người quay lại – một người bị bong gân mắt cá chân và hai người kia dìu anh về nhà – và thế là đội quân trở thành "Nhóm 35" sống mãi theo thời gian. Họ dự định hành quân trong màn đêm nhưng đến khi mặt trời mọc, họ vẫn đang hành quân. Họ gặp một gã chăn cừu người Ả Rập và quyết định thả anh ta – ít nhất đó là câu chuyện Danny nghe được. Gã chăn cừu đã thông báo cho quân Ả Rập, họ mai phục và tiêu diệt toàn bộ 35 chàng trai trẻ rồi phân xác họ ra. Danny thắc mắc về quyết định tai hại của họ. "Bạn biết tại sao họ bị giết không?", ông nói. "Họ bị giết vì không dám bắn một người chăn cừu".

Vài tháng sau, một đoàn y bác sĩ mang cờ của Hội Chữ thập đỏ lái xe trên con đường hẹp từ thành phố Do Thái tới núi Scopus, địa điểm tọa lạc Đại học Hebrew và bệnh viện trực thuộc. Núi Scopus nằm phía sau phòng tuyến của người Ả Rập, một hòn đảo Do Thái giữa vùng biển Ả Rập. Lối vào duy nhất là con đường hẹp dài 2,4km được người Anh đảm bảo an toàn. Đa phần hành trình diễn ra yên ả, nhưng rồi đến ngày nọ, một quả bom phát nổ và chặn chiếc xe tải Ford dẫn đầu. Hỏa lực súng máy xả liên hồi của quân Ả Rập bắn vào những chiếc xe buýt và xe cứu thương đi sau. Vài xe trong đoàn kịp quay đầu và nhanh chóng phóng vọt đi, nhưng các xe buýt chở hành khách thì kẹt lại. Khi súng ngừng bắn, 78 người chết, thi thể của họ cháy đến mức tất cả được chôn ở một ngôi mộ tập thể. Trong số họ có Enzo Bonaventura, một nhà tâm lý học được Đại học Hebrew đưa từ Ý sang để xây dựng khoa tâm lý học. Những kế hoạch của ông dành cho khoa tâm lý học đã chết theo ông.

Danny từ chối thừa nhận bất cứ mối đe dọa nào ông cảm thấy đối với sự tồn tại của bản thân. "Có vẻ như chúng tôi chẳng thể đánh bại 5 quốc gia Ả Rập – nhưng chúng tôi không hề lo lắng. Chúng tôi thật sự không hề có chút cảm giác nào về sự diệt vong đang treo lơ lửng trên đầu. Mọi người cứ bị giết và thế thôi. Nhưng đối với tôi, sau Thế Chiến II, câu chuyện chỉ còn là một chuyến đi dã ngoại". Mẹ ông rõ ràng không đồng tình bởi bà đã đưa cậu con trai 14 tuổi trốn khỏi Jerusalem đến Tel Aviv.

Ngày 14 tháng 5 năm 1948, Isarel tự tuyên bố là một quốc gia có chủ quyền, đến hôm sau thì lính Anh rút. Quân đội của các nước Giooc- đa-ni, Syria và Ai Cập liền tấn công, cùng một số đội quân đến từ Iraq và Li-băng. Trong nhiều tháng, Jerusalem nằm trong vòng vây hãm, đời sống ở Tel Aviv khác hẳn bình thường. Ngọn tháp trên bãi biển cạnh nơi mà bây giờ là Khách sạn Intercontinental trở thành một ổ bắn tỉa của người Ả Rập: Tay bắn tỉa có thể và đã bắn trẻ em Do Thái trên đường chúng đi học và về

nhà. “Đạn bay vèo vèo khắp nơi”, Shimon Shamir nhớ lại, cậu bé 14 tuổi sống ở Tel Aviv khi chiến tranh nổ ra, sau này trở thành vị đại sứ duy nhất của Isarel đối với cả Ai Cập và Giooc-đa-ni.

Shamir là người bạn thật sự đầu tiên của Danny. “Những đứa trẻ khác trong lớp cảm nhận có gì đó xa cách giữa họ với ông ấy”, Shamir nói. “Danny không tìm kiếm các nhóm chơi. Ông ấy rất chọn lọc. Ông ấy không cần nhiều hơn một người bạn”. Danny không biết tiếng Hebrew khi đến Isarel vào năm trước, nhưng đến khi tới trường ở Tel Aviv, ông đã nói trôi chảy và nói tiếng Anh tốt hơn bất kỳ ai trong lớp. “Ông ấy được mọi người nhìn nhận là xuất sắc”, Shamir nói. “Tôi từng trêu: ‘Cậu sắp nổi tiếng rồi’ và Danny không thoải mái lắm về điều này. Tôi hy vọng mình không đọc lại lịch sử nhưng tôi nghĩ mình đã có cảm giác ông ấy rồi sẽ tiến xa”.

Ai cũng thấy rõ Danny không giống những cậu bé khác. Ông không cố gắng để khác thường, chỉ là do ông như thế. “Ông ấy là người duy nhất trong lớp học cố gắng nói giọng Anh chuẩn”, Shamir nói. “Tất cả chúng tôi đều thấy điều đó thật buồn cười. Ông ấy khác biệt theo nhiều kiểu. Ở một chừng mực nào đó, ông ấy là một người ngoại đạo. Và đó là do cá tính, chứ không phải vì ông ấy là dân tị nạn”. Đến tận năm 14 tuổi, Danny vẫn không giống một cậu thiếu niên mà là một trí thức mắc kẹt trong hình hài một cậu bé. “Ông ấy luôn chìm đắm vào một câu hỏi hay vấn đề nào đó”, Shamir nói. “Tôi nhớ có một hôm, ông ấy cho tôi xem bài luận dài ông viết cho bản thân – điều này thật lạ lùng vì viết bài luận luôn là gánh nặng mà bạn chỉ làm ở trường về môn học giáo viên giao. Việc viết một bài luận dài ngoằng theo một chủ đề chẳng liên quan đến các môn học chỉ vì nó thu hút Danny khiến tôi vô cùng ấn tượng. Ông ấy so sánh tính cách của một quý ông người Anh với một quý tộc Hy Lạp vào thời của Hercules”. Shamir cảm thấy Danny đang tìm kiếm trong những cuốn sách và tâm trí một hướng đi mà hầu hết trẻ con nhận được từ mọi người xung quanh. “Tôi nghĩ ông ấy đang tìm kiếm một lý tưởng”, Shamir nói. “Một hình mẫu”.

Cuộc chiến giành độc lập kéo dài 10 tháng. Một quốc gia Do Thái rộng bằng bang Connecticut trước chiến tranh cuối cùng đã định hình lại với diện tích lớn hơn New Jersey một chút. 1% dân số Israel bị giết (tương đương 90.000 cái chết ở New Jersey). 10.000 người Ả Rập chết và 750.000 người Palestin bị trục xuất. Sau chiến tranh, mẹ của Danny đưa cả nhà quay về Jerusalem. Ở đó, Danny gặp người bạn thân thứ hai, một chàng trai gốc Anh có tên Ariel Ginsburg.

Tel Aviv nghèo nhưng Jerusalem còn mạt rệp hơn. Không ai có máy ảnh, điện thoại, ngay cả chuông cửa cũng không có nốt. Nếu muốn gặp bạn thì phải đi bộ đến nhà họ và gõ cửa hoặc huýt sáo. Danny hay đi bộ đến nhà Ariel, huýt sáo gọi ông xuống rồi cùng tới YMCA[1] để bơi và chơi bóng bàn mà không ai nói với ai lời nào. Danny nghĩ điều đó thật hoàn hảo: Ginsburg khiến ông nhớ đến Phileas Fogg. "Danny thật khác biệt", Ginsburg nói. "Ông ấy cảm giác xa cách nên giữ mình tách biệt với mọi người – ở một chừng mực nào đó là như vậy. Tôi là người bạn duy nhất của Danny".

---

[1]. Tên viết tắt của Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc (Young Men's Christian Association – YMCA). Đây là một tổ chức có hơn 58 triệu người rải khắp 125 chi hội cấp quốc gia. (ND)

Chỉ trong vài năm sau cuộc chiến giành độc lập, dân số Do Thái, giờ đây được gọi là Israel, đã gia tăng gấp đôi, từ 600.000 lên 1,2 triệu người. Không có thời điểm hay địa điểm nào trên trái đất có thể dễ dàng và mạnh mẽ thúc đẩy một người Do Thái mới tới thành phố hòa nhập cộng đồng địa phương hơn nơi đây. Nhưng về mặt tinh thần, Danny vẫn không thể hòa nhập. Những con người ông thích hết thảy đều là dân Israel bản xứ chứ không phải đám người nhập cư như ông. Nhưng bản thân ông cũng chẳng có dáng vẻ của người Israel. Giống như nhiều chàng trai và cô gái Israel, ông gia nhập các đội hướng đạo – rồi sau đó lại bỏ khi ông và Ariel quyết định rằng đội nhóm kiểu đó không dành cho mình. Mặc dù Danny đã học tiếng Hebrew cực nhanh, ông và mẹ vẫn nói tiếng Pháp ở nhà, thường bằng giọng điệu giận dữ. "Đó không phải là một mái ấm hạnh phúc", Ginsburg nói. "Mẹ của Danny rất chua chát. Chị gái ông ấy đã rời khỏi nhà ngay khi có thể". Danny không chấp nhận để Israel định sẵn cho ông một bản sắc. Ông chấp nhận để nơi này cho ông môi trường tạo ra bản sắc của riêng mình.

Thật khó để xác định chính xác bản sắc đó sẽ là gì, bởi bản thân Danny cũng quá khó để xác định: Ông dường như không muốn định cư ở bất cứ nơi nào cụ thể. Những mối quan hệ ràng buộc mà ông hình thành đều mang lại cảm giác lỏng lẻo và tạm bợ. Ruth Ginsburg, lúc ấy đang hẹn hò và không lâu sau cưới bạn thân của Danny, nói: "Từ rất sớm, Danny đã quyết định không nhận trách nhiệm. Tôi cảm giác bên trong con người ông ấy luôn tồn tại nhu cầu hợp lý hóa việc mình không có gốc rễ. Một con người không cần nguồn cội. Coi cuộc đời như một loạt những trùng hợp ngẫu nhiên – *nó xảy ra theo cách này nhưng cũng có thể xảy ra theo cách khác*. Bạn tận dụng hết mức trong những điều kiện vô thần này".

Việc Danny không có nhu cầu thuộc về một nơi chốn hay hội nhóm nào là điều đặc biệt kỳ lạ ở cái xứ mà người ta đều mong ước có nhà và đồng bào. "Tôi đến vào năm 1948 và muốn giống họ", đó là lời hồi tưởng của Yeshu Kolodny, một giảng viên ngành địa chất tại Đại học Hebrew, cùng độ tuổi với Danny, là người mà họ hàng dòng tộc cũng bị giết sạch trong cuộc diệt chủng. "Nghĩa là tôi muốn đi dép quai hậu và mặc quần soóc xắn gấu, thuộc tên của mọi thung lũng hay ngọn núi trời đánh thánh vật nào đấy – và chủ yếu tôi muốn bỏ chất giọng Nga của mình đi. Tôi hơi xấu hổ về câu chuyện của mình. Tôi quay sang tôn thờ các anh hùng dân tộc. Danny thì không cảm nhận theo kiểu đó. Ông ấy coi thường nơi này".

Danny là người tị nạn theo kiểu giống Vladimir Nabokov[1]. Một người tị nạn luôn giữ khoảng cách. Một người tị nạn ra vẻ ta đây. Và rất soi xét dân địa phương. Ở độ tuổi 15, Danny làm một bài kiểm tra hướng nghiệp cho ra kết quả xác định ông là một nhà tâm lý học. Điều đó không làm ông ngạc nhiên.[2] Ông luôn cảm nhận mình sẽ là giáo sư và những câu hỏi của ông về con người thì thú vị hơn hết thảy. "Niềm hứng thú của tôi dành cho tâm lý học là một cách để làm triết học", ông nói. "Để hiểu thế giới bằng cách thấu hiểu tại sao con người, đặc biệt là tôi, nhìn nhận về thế giới như họ vẫn nhìn nhận. Đến lúc đó, câu hỏi liệu Chúa Trời có tồn tại hay không đã không còn cuốn hút tôi. Nhưng tôi lại thấy thật sự hấp dẫn với câu hỏi tại sao con người tin vào sự tồn tại của Chúa. Tôi quả thực chẳng quan tâm lắm đến chuyện đúng hay sai. Vậy mà tôi lại rất hứng thú với sự phẫn nộ. Đó mới là một nhà tâm lý học!"

---

[1]. Một nhà văn, nhà thơ Nga, sáng tác bằng tiếng Nga và tiếng Anh. Nabokov là tác giả của nhiều tiểu thuyết nổi tiếng thế giới. (ND)

[2]. Mấy chục năm sau, khi Danny Kahneman ngoài 40, ông dự giờ một hôm ở một lớp tại Đại học California, Berkeley, lớp của nhà tâm lý học tên Eleanor Rosch. Rosch giao bài tập cho một nhóm sinh viên năm nhất. Bà cho họ chuyền tay nhau một chiếc mũ nhét đầy những mẩu giấy nhỏ. Trên mỗi mẩu ghi một nghề khác nhau: người trông nom sở thú, phi công, thợ mộc, đạo chích. Các sinh viên được yêu cầu chọn một nghề rồi nói xem điều gì, nếu có, bất chợt nảy ra trong đầu có thể báo trước số phận của họ. Dĩ nhiên tôi chọn trúng nghề trông nom sở thú; hồi bé, tôi thích nhốt mèo vào chuồng. Bài tập này nhằm minh họa bản năng mạnh mẽ của con người trong việc tìm kiếm những nguyên nhân cho bất kỳ

kết quả nào, cũng như bịa chuyện. "Cả nhóm mở giấy ra cùng lúc", Rosch nhớ lại, "và ngay khi một người bắt đầu cười, tất cả cùng cười ầm lên". Và đúng, họ bất ngờ, trong đầu họ nảy ra nhiều thứ. Danny là một ngoại lệ. "'Không', ông nói", Rosch kể lại. "Tôi chỉ có thể làm hai nghề. Một nhà tâm lý học hoặc một giáo sĩ".

Hầu hết người Israel khi tốt nghiệp trung học đều bị gọi nhập ngũ. Được nhận định là người có tài năng trí tuệ, Danny được lên thẳng đại học để lấy bằng Cử nhân tâm lý học. Chưa rõ việc này được thực hiện ra sao, vì trường đại học duy nhất lại nằm phía sau phòng tuyến Ả Rập và kế hoạch xây dựng khoa tâm lý của trường đã tiêu tan trong một trận phục kích của quân Ả Rập. Và thế là, vào một sáng mùa thu năm 1951, Danny Kahneman 17 tuổi ngồi trong lớp toán, tổ chức tại một tu viện ở Jerusalem vốn được sử dụng làm một trong các địa điểm tạm thời của Đại học Hebrew. Ngay cả ở nơi đây, dường như Danny vẫn lạc lõng. Hầu hết sinh viên vừa về sau 3 năm phục vụ trong quân đội và nhiều người trong số họ đã chứng kiến các trận giao tranh. Danny trẻ hơn, mặc áo khoác và đeo cà vạt, điều này khiến các sinh viên khác thấy lố bịch.

Trong 3 năm sau đó, Danny cơ bản tự học những nội dung lớn trong lĩnh vực ông đã chọn vì thầy cô không thể làm điều đó. "Tôi quý giáo viên dạy thống kê", Danny hồi tưởng, "nhưng bà chẳng biết gì về khoa học thống kê cả. Tôi tự học thống kê từ một cuốn sách". Giảng viên của ông giống như một tập hợp các cá tính hơn là đội ngũ chuyên gia, đa phần họ là người tị nạn, do số phận đưa đẩy mà tình cờ đến sống ở Israel. "Mọi thứ cơ bản đều xoay quanh các thầy cô uy tín, những con người có tiểu sử chứ không chỉ là các bản sơ yếu lý lịch", Avishai Margalit, người tốt nghiệp Đại học Hebrew, trở thành giảng viên triết học tại trường Stanford và nhiều nơi khác, hồi tưởng. "Họ đã sống những cuộc đời lớn lao".

Nhân vật sáng chói nhất là Yeshayahu Leibowitz – người Danny quý mến. Leibowitz từ Đức đến Palestine qua đường Thụy Sĩ vào những năm 1930, với tấm bằng cao học y khoa, hóa học, triết học khoa học và vài lĩnh vực khác, theo như đồn đại. Tuy nhiên, ông thi trượt bằng lái xe đến 7 lần. "Ông hay đi bộ trên phố", Maya BarHillel, cựu sinh viên của Leibowitz nhớ lại. "Quần ông kéo lên tận cổ, vai gù và cằm bự kiểu Jay Leno. Ông hay lẩm bẩm nói chuyện một mình và khua tay múa chân. Nhưng trí óc của ông

thu hút giới trẻ khắp đất nước". Leibowitz giảng dạy môn nào – có vẻ như môn nào ông cũng dạy được – cũng rất thu hút. "Khóa học mà tôi được thọ giáo là Hóa sinh nhưng nó cơ bản lại nói về cuộc sống", một sinh viên khác nhớ lại. "Phần lớn giờ học được dành trọn cho việc giải thích Ben-Gurion ngớ ngẩn ra sao". Đó là David Ben-Gurion, vị thủ tướng đầu tiên của Israel. Một trong các câu chuyện ưa thích của Leibowitz là nói về một con lừa được đặt giữa hai bó cỏ khô. Trong câu chuyện, con lừa không thể xác định bó cỏ nào ở gần mình hơn, thế là nó chết đói. "Leibowitz sau đó nói rằng chẳng có con lừa nào làm thế; một con lừa sẽ chọn ngẫu nhiên một trong hai bó cỏ và ăn. Chỉ khi nào các quyết định được đưa ra bởi con người thì chúng mới phức tạp hơn. Và rồi ông nói: 'Ngày nào đọc báo bạn cũng có thể thấy chuyện xảy ra với một đất nước khi một con lừa ra quyết định thay con người'. Lớp học của ông luôn chật kín người".

Điều mà Danny nhớ về Leibowitz thật khác thường: chẳng có gì nhiều ngoại trừ tiếng phấn đập vào bảng mỗi khi ông muốn nhấn mạnh một ý. Nghe như tiếng súng.

Dù ít tuổi và sống trong những hoàn cảnh như vậy, ta vẫn có thể phát hiện ra một khuynh hướng trong tâm trí Danny qua những luồng tư tưởng mà nó phản kháng. Freud lúc ấy nổi như cồn nhưng Danny không muốn ai có ảnh hưởng đến mình, cũng chẳng ham gây ảnh hưởng đặc biệt tới bất cứ ai. Ông quyết định coi nhẹ những trải nghiệm thời thơ ấu, hay thậm chí cả ký ức của mình: Tại sao ông phải quan tâm đến người khác? Vào đầu thập niên 1950, rất nhiều nhà tâm lý học cứ khăng khăng cho rằng bộ môn này phải tuân theo các chuẩn mực của khoa học đã từ bỏ tham vọng nghiên cứu những vận động nội tại của tâm trí con người. Nếu bạn không thể quan sát điều đang xảy ra trong đầu mình thì làm sao có thể giả vờ nghiên cứu về nó? Điều đáng để khoa học quan tâm – và có thể được nghiên cứu một cách khoa học – chính là hành vi của các sinh vật sống.

Trường phái tư duy nổi trội này gọi là tâm lý học hành vi. Người đi đầu, B. F. Skinner đã khởi động trong suốt Thế Chiến II, sau khi Không quân Mỹ thuê ông huấn luyện chim bồ câu dẫn đường cho bom. Skinner dạy lũ chim mổ đúng vị trí trên bản đồ mục tiêu trên không, bằng cách thưởng cho chúng thức ăn mỗi lần hoàn thành nhiệm vụ. (Chúng làm việc kém nhiệt tình hơn khi hỏa lực phòng không bùng cháy xung quanh, nên chẳng bao giờ được sử dụng trong trận chiến). Thành công của Skinner với chim bồ câu là bước khởi đầu cho một sự nghiệp có sức ảnh hưởng to lớn được củng cố bởi quan niệm rằng tất cả các hành vi của động vật đều bị

thúc đẩy không chỉ bởi suy nghĩ và cảm xúc mà còn bởi những thưởng phạt từ bên ngoài. Ông nhốt lũ chuột vào thứ ông gọi là "buồng điều hòa hoạt động" (sau đó chúng nhanh chóng được biết đến rộng rãi với cái tên "hộp Skinner") rồi dạy chúng gạt cần và nhấn nút. Ông dạy chim bồ câu nhảy múa và chơi bóng bàn cũng như chơi thuần thục bài hát "Take me out to the ball game" (Hãy đưa tôi ra trận đấu bóng) trên đàn piano.

Các nhà tâm lý học hành vi giả định điều họ khám phá về chuột và bồ câu đều có thể áp dụng cho con người – đối tượng khó tiến hành các thí nghiệm vì nhiều lý do. "Đối với những độc giả lo lắng khi hướng tới đối tượng con người thì cần cẩn trọng", Skinner viết trong một tiểu luận có tên "Cách dạy động vật". "Chúng ta phải khởi động một chương trình mà trong đó đôi lúc cần bổ sung thích đáng và đôi khi cần rút lại. Khi đó, chúng ta hoàn toàn có thể sinh ra các hiệu ứng cảm xúc [ở con người]. Tiếc rằng khoa học hành vi này vẫn chưa thành công trong việc kiểm soát cảm xúc như khi nó định hình hành vi". Sự lôi cuốn của tâm lý học hành vi nằm ở chỗ khoa học tỏ ra rõ ràng: tác nhân kích thích có thể được quan sát, các phản ứng có thể được ghi lại. Nó có vẻ "khách quan". Nó không dựa vào chuyện người này nói với người khác về suy nghĩ hay cảm nhận của mình. Tất cả những thứ quan trọng đều có thể quan sát và đo lường. Có một câu chuyện cười bao hàm trọn vẹn tinh thần vô trùng của tâm lý học hành vi mà Skinner rất thích kể: Một cặp đôi đang làm tình. Sau đó, người đàn ông quay sang hỏi người đàn bà: "Em thỏa mãn. Còn anh thì sao?".

Tất cả các nhà kinh tế học hành vi hàng đầu đều là WASP[1] – một sự thật mà các nhân vật trẻ tuổi tham gia ngành tâm lý học trong những năm 1950 không nhận ra. Nhìn lại, một quan sát viên hờ hững trong lĩnh vực đó khi ấy không thể không thắc mắc về chuyện có hay không hai lĩnh vực nghiên cứu hoàn toàn chẳng liên quan đến nhau: "Tâm lý học WASP" và "Tâm lý học người Do Thái". Các WASP mặc áo choàng phòng thí nghiệm trắng, tay cầm cặp hồ sơ và nghĩ ra những cách mới để hành hạ lũ chuột, đồng thời né tránh đống hỗn độn ngớ ngẩn của kinh nghiệm con người. Còn người Do Thái lại đón nhận mớ hỗn độn ấy – kể cả những người Do Thái xem thường các phương pháp của Freud, khao khát "tính khách quan" và mong muốn tìm kiếm sự thật có thể được kiểm nghiệm theo các quy luật khoa học.

Về phần mình, Danny mong mỏi tính khách quan. Trường phái tư duy tâm lý học thu hút ông nhất là tâm lý học Gestalt[2]. Được dẫn dắt bởi những người Do Thái gốc Đức – vốn có nguồn gốc từ Berlin vào đầu thế kỷ XX – nhằm khai phá một cách khoa học những bí

ẩn của tâm trí con người. Những nhà tâm lý học của trường phái Gestalt đã dành cả sự nghiệp khám phá các hiện tượng thú vị và thể hiện chúng bằng sự tinh tế tuyệt vời: ánh sáng sẽ sáng chói hơn khi xuất hiện trong màn đêm; màu xám trông như màu xanh lục khi được bao quanh bởi màu tím và sẽ giống màu vàng nếu quanh nó là màu xanh dương; nếu bạn bảo một người: "Đừng giẫm lên con cá chuối đó!" thì chắc chắn anh ta sẽ tin là bạn nói từ "vỏ chuối" chứ không phải "cá chuối". Những người theo trường phái Gestalt chỉ ra rằng không có mối quan hệ rõ ràng giữa bất kỳ tác nhân kích thích bên ngoài nào với cảm giác mà nó tạo ra ở con người, vì tâm trí đã can thiệp theo nhiều cách thức lạ lùng. Danny đặc biệt bị tác động bởi cách các nhà tâm lý học Gestalt đưa độc giả đến với một trải nghiệm thông qua những bài viết của mình, để họ có thể tự cảm nhận về những vận động nội tại bí ẩn trong tâm trí:

---

[1]. Chỉ người Anglo-Saxon da trắng theo đạo Tin Lành. (ND)

[2]. Đây là từ tiếng Đức có nghĩa là "định hình" hay "hình thành", theo cung cách mà các nhà tâm lý học thuộc trường phái Gestalt ưa thích thì bản thân nó mang xu hướng là thay đổi hình dạng, tùy thuộc vào bối cảnh nó được sử dụng. (TG)

Nếu vào một đêm trời quang mây tạnh, chúng ta ngước lên nhìn trời cao, một số ngôi sao ngay lập tức như đang hòa vào nhau và tách rời khỏi môi trường xung quanh. Chòm sao Thiên hậu là một ví dụ, chòm Bắc Đẩu Thất tinh là một điển hình khác. Từ lâu, người ta coi những nhóm này là các cụm và thời nay, trẻ em chẳng cần ai dạy cũng quan sát được những cụm này. Tương tự, trong Hình 1 dưới đây, độc giả thấy có hai nhóm mảnh đen.

Hình 1. Theo tài liệu của Wolfgang Köhler, nhà tâm lý học theo trường phái Gestalt (tài liệu năm 1947, New York: Liveright, 1992), trang 142.

Tại sao không phải là 6 mảnh? Hay 2 nhóm khác nhau? Hay là 3 nhóm, mỗi nhóm có 2 mảnh? Thoạt nhìn hình này, mọi người đều thấy 2 nhóm, mỗi nhóm có 3 mảnh.

Câu hỏi trọng tâm được các nhà tâm lý học theo trường phái Gestalt đưa ra chính là câu hỏi mà các nhà tâm lý học hành vi đã bỏ qua: Bộ não tạo ra ý nghĩa bằng cách nào? Nó biến những mảnh vụn được thu thập bởi các giác quan thành một bức tranh mạch lạc về thực tại bằng cách nào? Vì sao bức tranh đó thường được tâm trí áp đặt lên thế giới xung quanh, chứ không phải là thế giới áp đặt lên tâm trí con người? Con người làm thế nào để biến các mảnh ký ức thành một câu chuyện đời mạch lạc? Vì sao hiểu biết của một người về những gì anh ta trông thấy lại thay đổi theo bối cảnh? Nói đại khái một chút – khi một chế độ từng suy sụp vì người Do Thái bị tàn sát lại vươn lên nắm quyền ở châu Âu, tại sao một số người Do Thái nhận ra nó chẳng tốt đẹp gì và bỏ trốn, còn số khác ở lại để rồi bị tàn sát? Những câu hỏi này, hay những câu tương tự, đã dẫn dắt Danny bước vào thế giới của tâm lý học. Đó là những câu hỏi mà ngay cả những người tài năng nhất cũng không giải đáp được. Câu trả lời, nếu có, chỉ có thể tìm thấy trong trí óc con người.

Sau này, Danny sẽ nói rằng ông coi khoa học là một cuộc trò chuyện. Nếu thế, tâm lý học là một bữa tiệc tối ồn ào, ở đó, mỗi vị khách nói một phách mà cứ nghĩ đang cùng nói về một thứ và thay đổi chủ đề đến chóng mặt. Các nhà tâm lý học Gestalt cùng với các nhà tâm lý học hành vi và phân tâm học đều có thể bị nhồi nhét vào cùng một tòa nhà treo biển Khoa Tâm lý học, nhưng họ chẳng lãng phí nhiều thời gian để nghe nhau nói. Tâm lý học không giống như vật lý hay kinh tế học. Nó không có một lý thuyết đủ sức thuyết phục để làm căn cứ thiết lập, hay một bộ quy tắc thảo luận được chấp nhận chung. Các nhân vật hàng đầu của bộ môn này có thể và thực sự đã nói về công trình của những nhà tâm lý học khác. *Về cơ bản, những gì bạn đang làm và đang nói hoàn toàn là nhảm nhí*, không hề có bất cứ tác động rõ ràng nào lên hành vi của các nhà tâm lý học.

Một phần vấn đề nằm ở khác biệt dữ dội của những con người muốn trở thành nhà tâm lý – những nhân vật lắm lời huyên thuyên với đủ loại động cơ, từ mong muốn lý giải sự bất hạnh của mình cho tới niềm tin là họ thấu hiểu bản chất con người nhưng lại thiếu khả năng văn chương để viết ra một cuốn tiểu thuyết tươm tất, cho tới nhu cầu về một thị trường dành cho các kỹ năng toán học sau khi bị loại khỏi khoa vật lý, cho đến mong muốn giản đơn là giúp đỡ những người đang đau khổ. Vấn đề còn lại là chất

lượng của những thứ tào lao trong lĩnh vực này: Tâm lý học là nơi chứa tất cả các thể loại vấn đề chẳng liên quan và dường như không thể giải quyết. "Có thể tìm thấy hai nhà tâm lý học hàn lâm có năng lực cùng năng suất cao, mà nếu dùng bữa trưa cùng nhau thì sẽ buộc phải thảo luận về xác suất giành chức vô địch của đội The Twins hay tài tự đề cao bản thân của kẻ giết người hàng loạt Ronald 'Red Killer', vì kiến thức và những mối quan tâm của họ trong tâm lý học ít trùng nhau", nhà tâm lý Paul Meehl của Đại học Minnesota viết trong một luận văn nổi tiếng năm 1986 mang tên "Tâm lý học: Chủ đề đa dạng của chúng ta có sự thống nhất nào không?". "Có người sẽ thắc mắc tại sao lại như vậy, liệu có thể cải thiện hay không, hay đáng ra ngay từ đầu nên hỏi nó có thực sự quan trọng không? Tại sao một nhà di truyền học hành vi đang nghiên cứu sự lây truyền của chứng tâm thần phân liệt lại có thể trò chuyện với một chuyên gia về các quá trình điện hóa học trong võng mạc của loài cá chó mắt to?".

Các bài kiểm tra năng lực ứng viên cho thấy Danny phù hợp với cả khoa học nhân văn lẫn khoa học tự nhiên ở mức độ như nhau, nhưng ông chỉ muốn làm khoa học. Ông cũng muốn nghiên cứu về con người. Ngoài ra, chẳng lâu sau, ông không biết mình muốn làm gì. Vào năm thứ hai ở Đại học Hebrew, ông nghe bài nói chuyện của một nhà giải phẫu thần kinh là khách mời, người khẳng định tổn thương não khiến con người mất đi khả năng tư duy trừu tượng. Lời khẳng định hóa ra là sai, nhưng vào thời điểm đó, Danny bị nó thu hút đến nỗi quyết định bỏ tâm lý học để theo đuổi y khoa – để được tìm hiểu tỉ mỉ não bộ con người và xem nó còn có thể tạo ra những ảnh hưởng gì khác. Một giáo sư cuối cùng cũng thuyết phục được ông rằng có điên mới nếm trải cực khổ để học y khoa trừ khi ông thật sự muốn trở thành một bác sĩ. Nhưng đó là khởi đầu của một mô thức: nắm bắt một ý tưởng hay tham vọng nào đó với sự nhiệt tình lớn lao để rồi phải từ bỏ nó trong nỗi thất vọng. "Tôi luôn cảm thấy các ý tưởng đều rất tầm thường", ông nói. "Nếu có một ý tưởng nào không thành, bạn không nên quá cố gắng níu giữ nó, hãy tìm kiếm ý tưởng khác".

Trong một xã hội thông thường, mọi người khó có khả năng phát hiện ra Danny Kahneman có ích lợi tuyệt vời trong thực tế nhường nào. Israel chẳng phải là một xã hội bình thường. Tốt nghiệp Đại học Hebrew – ngôi trường không hiểu vì lý do gì lại trao cho ông bằng tâm lý học – Danny được yêu cầu vào phục vụ trong quân đội Israel. Hiền lành, sống tách biệt, thiếu tổ chức, né tránh mâu thuẫn và thể chất yếu: Danny không hề giống một anh lính. Chỉ có hai lần ông suýt phải giao chiến và cả hai trường hợp đặc biệt đó vẫn còn hiển hiện sống động trong ký ức Danny. Lần

đầu tiên xảy ra khi trung đội do ông và vài người khác chỉ huy được lệnh tấn công một ngôi làng Ả Rập. Trung đội của Danny dự tính bao vây làng và phục kích các lực lượng Ả Rập. Năm trước, sau khi một đơn vị quân Israel thảm sát phụ nữ và trẻ em người Ả Rập, Danny cùng bạn mình, Shimon Shamir, từng bàn xem nên làm gì nếu bị ra lệnh phải giết thường dân Ả Rập. Họ quyết định cả hai sẽ từ chối mệnh lệnh. Giờ đây là thời điểm gần nhất mà Danny rốt cuộc cũng sẽ bị trao mệnh lệnh kia. "Chúng tôi không phải tiến vào ngôi làng", ông nói. "Các sĩ quan khác đã nhận lệnh. Còn tôi lắng nghe – họ không hề được ra lệnh giết thường dân. Nhưng họ cũng không được ai dặn cách để tránh giết thường dân. Và tôi không thể đưa ra câu hỏi – bởi đó không phải nhiệm vụ của tôi". Lúc đó, nhiệm vụ của ông bị hủy bỏ và đơn vị của ông rút lui khi chưa phải bắn bất kỳ ai – và sau này Danny mới biết lý do. Các trung đội khác đã rơi vào ổ phục kích. Quân Giooc-đa-ni đã chờ sẵn họ. Nếu không rút lui, "chúng tôi đã bị giết sạch rồi".

Lần khác, vào một đêm, ông được điều đến sắp đặt một trận phục kích quân Giooc-đa-ni. Trung đội ông có 3 tiểu đội. Ông chỉ huy lần lượt 2 tiểu đội đầu tiên đến khu vực mai phục và để các thuộc cấp ở lại đảm nhiệm. Tiểu đội thứ ba, đóng ở biên giới Giooc-đa-ni, do chính ông chỉ huy. Để tìm ra biên giới, viên sĩ quan chỉ huy (một nhà thơ tên là Haim Gouri) dặn Danny cứ đi cho đến khi thấy biển báo *Biên giới. Dừng lại*. Trong bóng tối, Danny không thấy được biển báo nào. Thay vào đó, khi mặt trời mọc, ông trông thấy một tên lính địch trên đồi đang quay lưng về phía ông: Danny đã xâm lược Jordan ("Tôi gần như đã gây chiến"). Ông thấy dải đất dưới chân đồi trước mặt họ thật lý tưởng cho các tay bắn tỉa người Giooc-đa-ni nhắm bắn từ xa vào binh lính Israel. Danny liền bí mật chuyển hướng hành động, đưa đơn vị quay về Israel, nhưng rồi ông nhận ra một người lính làm mất ba lô. Mường tượng ra cảnh bị "ăn chửi" té tát vì quên ba lô ở Giooc- đa-ni, ông và người của mình bò rón rén ven khu tử địa. "Tình hình cực kỳ nguy hiểm. Tôi biết mình ngu ngốc. Nhưng chúng tôi sẽ ở lại cho đến khi tìm ra nó. Vì tôi hình dung ra câu hỏi đầu tiên ngay lúc trở về: 'Sao anh có thể quên cái ba lô đó?'. Điều đó cứ lẩn quẩn mãi trong đầu tôi: cái việc ngu ngốc đấy". Họ tìm thấy ba lô rồi rời đi. Lúc về, cấp trên la mắng Danny, nhưng không phải vì cái ba lô. "Họ bảo: 'Sao anh không bắn?'".

Quân đội kéo ông ra khỏi vai trò quan sát viên độc lập tự phong mọi khi. Một năm làm trung đội trưởng, Danny sau này nói "đã xóa bỏ những vết dấu còn sót lại của cảm giác dễ bị tổn thương lan tỏa cũng như sự yếu đuối thể chất và kém cỏi của tôi hồi ở Pháp". Nhưng Danny sinh ra không phải để bắn người khác. Ông thực sự

không phù hợp với đời sống quân nhân, nhưng quân đội buộc ông phải thích ứng. Họ điều ông về ban tâm lý. Đặc điểm nổi bật nhất của đơn vị này trong quân đội Isael năm 1954 là không có một nhà tâm lý học nào. Vào lúc gia nhập, Danny mới biết sếp của mình – Trưởng ban nghiên cứu tâm lý của quân đội Israel – là một nhà hóa học. Thế là Danny, một người tị nạn 20 tuổi đến từ châu Âu, từng mất cả quãng đời quý giá để lẩn trốn, trở thành chuyên gia tâm lý của Lực lượng Quốc phòng Israel. "Anh ấy gầy, xấu trai và rất thông minh", Tammy Ziv, người ở cùng ban tâm lý với Danny, nhớ lại. "Tôi mới 19 tuổi, anh ấy 21 và tôi nghĩ Danny tán tỉnh mình, còn tôi thì quá ngốc nên không hay biết. Danny không phải là một chàng trai bình thường. Nhưng mọi người đều thích anh ấy". Họ cũng cần đến ông – dù chắc chắn họ chẳng đánh giá cao ông ngay lập tức.

Quốc gia mới đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng: làm thế nào để tổ chức một cộng đồng dân số rất khác biệt thành một lực lượng chiến đấu. Năm 1948, David Ben-Gurion tuyên bố mở cửa chào đón bất cứ người Do Thái nào muốn nhập cư. Trong vòng 5 năm tiếp theo, nước này chấp nhận hơn 730.000 dân nhập cư đến từ các nền văn hóa khác nhau, nói những ngôn ngữ khác nhau. Nhiều chàng trai trẻ mới gia nhập Lực lượng Quốc phòng Israel phải chịu đựng những nỗi khiếp sợ không thể diễn tả bằng lời – nhìn đâu cũng thấy những người xăm số trên cánh tay. Các bà mẹ bất ngờ vấp phải xác con mình trên đường phố Israel mà cứ tưởng do lính Đức sát hại. Không ai được khuyến khích nói ra những gì mình từng trải qua trong chiến tranh. "Những con người từng bị hậu sang chấn tâm lý đều bị xem là yếu đuối", một nhà tâm lý học người Israel nói. Một phần của việc làm người Do Thái ở Israel là ít nhất bạn cũng phải vờ quên những điều chẳng thể lãng quên.

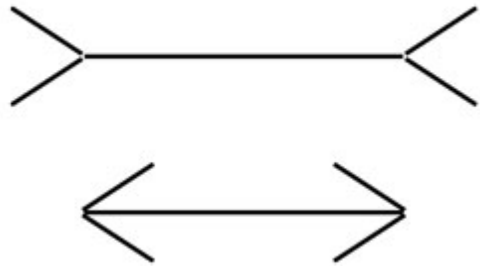
Israel vẫn giống pháo đài hơn là một quốc gia, và quân đội của họ vẫn trong tình trạng lộn xộn có kiểm soát. Binh lính được huấn luyện sơ sài, các đơn vị liên kết lỏng lẻo. Chỉ huy trưởng của đơn vị xe tăng thậm chí còn không nói cùng ngôn ngữ với hầu hết lính của mình. Vào đầu những năm 1950, người Ả Rập và Do Thái không chính thức tuyên chiến, nhưng bạo lực vô nghĩa diễn ra một cách máy móc đã phơi bày những điểm yếu trong quân đội Israel. Chẳng hạn, binh lính có xu hướng nhanh chóng quay đầu trốn chạy ngay khi thấy có dấu hiệu rắc rối; còn khuynh hướng của các sĩ quan lại là chỉ đạo đội ngũ từ phía sau. Bộ binh đã tiến hành một loạt cuộc đột kích ban đêm thất bại vào các tiền đồn Ả Rập, ở đó những đội quân Israel lạc lối trong bóng tối và không đến được mục tiêu. Có trường hợp, sau khi một đơn vị được phái đi tiến hành một cuộc tấn công phải lang thang cả đêm, viên

trung đội trưởng đã tự sát. Khi họ giao chiến với quân địch, kết quả thường là thảm họa. Vào tháng 10 năm 1953, một đơn vị quân Israel, có thể hoặc không nhận được chỉ thị không hại thường dân, đã đột kích một ngôi làng của người Giooc-đa-ni và sát hại 69 người, một nửa số đó là phụ nữ cùng trẻ em.

Kể từ Thế chiến I, công việc đánh giá và phân loại lính nghĩa vụ trẻ tuổi thuộc về các nhà tâm lý học, chủ yếu vì một số nhà tâm lý học tham vọng đã thuyết phục Lục quân Mỹ giao cho họ công việc đó. Tuy nhiên, nếu cần nhanh chóng phân loại hàng chục nghìn nam thanh niên thành một lực lượng chiến đấu hiệu quả, bạn vẫn không thể thấy ngay là còn cần đến một nhà tâm lý học, càng không thấy rõ khi chuyên gia tâm lý duy nhất ở đó là cậu cử nhân 21 tuổi mới tốt nghiệp chương trình học 2 năm, hầu như chỉ tự học là chính. Bản thân Danny cũng bất ngờ khi họ yêu cầu ông làm công việc đó và cảm thấy mình không có đủ kỹ năng cần thiết. Danny đã nhìn ra khó khăn của việc xác định ai phù hợp với công việc nào khi thượng cấp yêu cầu ông đánh giá các ứng viên cho trường đào tạo sĩ quan.

Những chàng trai trẻ nộp đơn ứng tuyển sĩ quan đã được giao một nhiệm vụ giả định kỳ cục: di chuyển từ bên này sang bên kia bức tường, chỉ sử dụng một khúc gỗ dài mà không được chạm vào tường hay mặt đất. “Chúng tôi ghi lại ai là người đứng ra chỉ đạo, ai cố gắng chỉ huy và bị từ chối, mỗi người lính đóng góp như thế nào vào nỗ lực chung của cả nhóm”, Danny viết. “Chúng tôi nhìn ra người nào ngoan cố, dễ phục tùng, kiêu ngạo, kiên nhẫn, nóng nảy, bền bỉ hay nhu nhược. Chúng tôi nhận biết nỗi giận dữ gay gắt khi một người nào đó vì ý kiến cá nhân bị cả nhóm từ chối đã ngầm phá hoại nỗ lực chung của cả tập thể. Và chúng tôi nhìn thấy những phản ứng đối với khủng hoảng… Dưới áp lực căng thẳng do sự kiện gây ra, chúng tôi nhận ra bản chất thật của mỗi người. Ấn tượng của chúng tôi về cá tính của mỗi ứng viên là họ thẳng thắn và thu hút như màu sắc của bầu trời”.

Danny dễ dàng xác định ai sẽ trở thành sĩ quan tốt và ai không. “Chúng tôi sẵn sàng tuyên bố: ‘Người này sẽ không bao giờ làm được việc đó’, ‘Người kia khá xoàng’ hay ‘Anh ấy sẽ là một ngôi sao’”. Vấn đề xuất hiện khi ông kiểm nghiệm các dự đoán bằng cách so với kết quả – các ứng viên khác nhau thể hiện thế nào trong quá trình đào tạo sĩ quan. Các dự đoán của ông đều vô giá trị. Nhưng đây là quân đội và ông có nhiệm vụ phải làm nên vẫn phải tiếp tục đưa ra các dự đoán. Tình huống này khiến Danny nhớ tới ảo ảnh thị giác nổi tiếng của Müller-Lyer.



Hình 2. Ảo ảnh thị giác của Müller-Lyer.

Nhìn hai đoạn thẳng bằng nhau, mắt ta bị đánh lừa rằng đoạn này dài hơn đoạn kia. Ngay cả sau khi bạn chứng minh cho người khác thấy hai đoạn dài như nhau bằng một cây thước, ảo ảnh vẫn tiếp tục tồn tại: Họ sẽ cứ khăng khăng đoạn này trông dài hơn đoạn kia. Nếu nhận thức có sức mạnh lấn át thực tế trong trường hợp đơn giản như vậy, nó sẽ mạnh cỡ nào trong trường hợp phức tạp hơn?

Các sĩ quan chỉ huy của Danny tin rằng mỗi quân chủng của Lực lượng Quốc phòng Israel đều có tính cách riêng. Có kiểu "phi công chiến đấu", kiểu "đơn vị thiết giáp" và kiểu "lính bộ binh"… Họ muốn Danny xác định tân binh nào phù hợp nhất với quân chủng nào. Danny bắt đầu tạo ra một bài kiểm tra tính cách nhằm phân loại hiệu quả toàn bộ dân số Israel vào đúng nhóm. Ông bắt đầu bằng cách liệt kê một nhóm đặc điểm tiêu biểu thể hiện rõ nhất mức độ phù hợp với chiến đấu: phong độ đàn ông, tính đúng giờ, sự hòa đồng, ý thức về nhiệm vụ, khả năng tư duy độc lập. "Danh sách đặc điểm không xuất phát từ bất cứ thứ gì", sau này ông nói. "Tôi tự nghĩ ra thôi. Một chuyên gia sẽ mất nhiều năm để làm việc đó, sử dụng các bài kiểm tra, thử nhiều phiên bản… nhưng tôi không biết là lại khó đến thế".

Danny nghĩ phần khó nhằn nhất là có được thước đo chuẩn xác về bất cứ đặc điểm nào trong số đó tại một cuộc phỏng vấn tuyển dụng thông thường. Những khó khăn tiềm ẩn phát sinh trong lúc đánh giá người khác đã được nhà tâm lý học người Mỹ Edward Thorndike mô tả vào năm 1915. Ông yêu cầu các sĩ quan Lục quân Mỹ đánh giá binh sĩ theo một đặc điểm thể chất nào đó ("hình thể" chẳng hạn) và sau đó đánh giá một tố chất trừu tượng hơn ("trí thông minh", "khả năng lãnh đạo"…). Ông phát hiện ra rằng cảm xúc sinh ra khi đánh giá tiêu chí đầu tiên sẽ ảnh hưởng tới tiêu chí thứ hai: nếu sĩ quan thấy một người lính có hình thể đẹp thì cũng sẽ thích các khía cạnh khác ở anh ta. Hoán đổi thứ tự

đánh giá và vấn đề tương tự vẫn xảy ra: Nếu một người ban đầu được đánh giá xuất sắc thì sau đó sẽ được cho là mạnh mẽ hơn thực tế. "Rõ ràng sức lan tỏa của một phẩm chất chung tốt đẹp sẽ ảnh hưởng đến nhận định về một khả năng đặc biệt và ngược lại", Thorndike kết luận; ông tiếp tục nói mình đã "bị thuyết phục rằng ngay cả một quản đốc, ông chủ, giáo viên hay một vị trưởng phòng rất có năng lực đều không thể xem cá nhân là một tổ hợp của các phẩm chất riêng biệt và gán cho mỗi phẩm chất một tầm quan trọng riêng, độc lập với những phẩm chất khác". Bởi thế đã có một hiệu ứng ra đời và cho đến nay vẫn được gọi là "hiệu ứng lan tỏa".

Danny biết về hiệu ứng lan tỏa. Ông cũng có thể thấy các phỏng vấn viên của quân đội Israel chính là nạn nhân của nó: Họ dành 20 phút với mỗi tân binh và từ đó đưa ra một ấn tượng chung về tính cách của người đó. Những ấn tượng chung đã được chứng minh là sai lệch, nên Danny muốn tránh chúng. Vì vấn đề đó, ông muốn tránh phải dựa vào phán đoán của con người. Lý do ông không tin tưởng vào đánh giá của con người thì ông cũng không chắc lắm. Hồi tưởng lại, Danny ngờ rằng khi ấy chắc hẳn mình đã đọc một cuốn sách mới của Paul Meehl – chính là người đã thắc mắc liệu có điều gì thống nhất được lĩnh vực tâm lý học. Cuốn sách của Meehl, có tựa đề *Clinical versus Statistical Prediction* (tạm dịch: *Dự báo Lâm sàng và Dự báo Thống kê*), đã cho thấy những nhà phân tâm học nào từng cố gắng dự báo chuyện sẽ xảy đến với bệnh nhân thần kinh của họ đều đạt kết quả kém hơn so với các thuật toán đơn giản. Xuất bản năm 1954 – chỉ một năm trước khi Danny tiến hành rà soát kỹ lưỡng hệ thống đánh giá của quân đội Israel về thanh niên nước này – nó đã khiến các nhà phân tâm học tức giận, họ tin rằng những phán đoán và dự báo lâm sàng của mình có giá trị lớn. Nó cũng làm dấy lên một câu hỏi tổng quan hơn: Nếu ngay cả những chuyên gia đương đại trong lĩnh vực này còn bị các dự báo dẫn sai đường thì ai có thể không phạm sai lầm đây? "Tất cả những gì tôi biết là mình chắc hẳn đã đọc sách của Meehl vì những việc tôi đã làm", Danny nói.

Ông dạy cho các phỏng vấn viên của quân đội – chủ yếu là phụ nữ trẻ – cách đưa ra một danh sách câu hỏi cho mỗi tân binh nhằm hạn chế tối đa hiệu ứng lan tỏa. Ông bảo họ đặt ra những câu hỏi thật cụ thể, không phải để xác định cách một người nghĩ về bản thân mà là cách cư xử thật sự của người đó. Các câu hỏi không phải chỉ để tìm kiếm sự thật mà còn được soạn ra để che đậy sự thật đang bị tìm kiếm ấy. Trước khi chuyển sang phần kế tiếp, phỏng vấn viên được yêu cầu đánh giá mức từ 1-5 tương ứng các lựa chọn từ "không bao giờ có hành vi này" đến "luôn có hành vi

này". Ví dụ, khi đánh giá tính hòa đồng của tân binh, họ cho điểm 5 đối với một người "xây dựng các mối quan hệ xã hội khăng khít và hoàn toàn hòa đồng với cả nhóm", cho điểm 1 với một người "hoàn toàn cô lập". Ngay cả Danny cũng thấy có đủ thể loại vấn đề trong các phương pháp của mình, nhưng ông vẫn không có đủ thời gian để lo lắng quá nhiều về chúng. Chẳng hạn, trong một thoáng, ông lo lắng và cố gắng ra quyết định làm thế nào để xác định điểm 3 – nó có dành cho người thỉnh thoảng cực kỳ hòa đồng, hay là người lúc nào cũng hòa đồng ở mức độ vừa phải? Ông quyết định là cả hai. Vấn đề quan trọng là người đánh giá không được sử dụng quan điểm riêng. Câu hỏi không phải là "Tôi nghĩ gì về anh ta?" mà là "Anh ta đã làm gì?". Việc đánh giá xem ai được vào quân chủng nào trong quân đội Israel sẽ do thuật toán của Danny thực hiện. "Các phỏng vấn viên *ghét* chuyện đó", ông nhớ lại. "Tôi gặp một vụ chống đối phải giải quyết. Tôi còn nhớ một người trong số họ đã nói: 'Anh đang biến chúng tôi thành robot'. Họ cảm giác mình có thể đoán [tính cách của một người]. Và tôi đang cướp đi khả năng đó của họ. Họ *thật sự* không thích điều đó".

Danny sau đó nhờ một trợ lý chở đi khắp đất nước để yêu cầu các sĩ quan quân đội chấm điểm đánh giá đặc điểm cá nhân cho binh lính của họ – từ đó ông có thể so sánh với thể hiện thực tế của binh lính. Danny nghĩ chỉ cần tìm ra đặc điểm của những người giỏi trong một quân chủng cụ thể, ta có thể dùng chúng để tìm những người khác có cùng các đặc điểm đó và điều họ về quân chủng ấy. (Ký ức của Danny về chuyến đi thật đặc biệt, ông nhớ một chi tiết lạ lùng thay vì cả bức tranh toàn cảnh. Ông không còn nhớ nhiều về những lần gặp các sĩ quan chiến đấu, nhưng lại nhớ rõ lời tài xế đã nói sau khi Danny cầm lái chiếc xe jeep. Trước đó ông chưa bao giờ lái xe. Sau khi Danny phanh vì biết đường sắp xóc, tài xế đã khen ông: "Anh ta nói: 'Đây chính xác là sự lịch lãm đúng mực'").
Từ các viên sĩ quan chiến đấu ở chiến trường, Danny hiểu mình đã được phái đi làm một thứ công việc lặt vặt ngớ ngẩn. Các khuôn mẫu quân đội đều sai. Không có khác biệt ý nghĩa nào giữa tính cách của những người thành công trong các quân chủng khác nhau. Cá tính đã thành công ở bộ binh hầu như cũng sẽ như vậy khi ở bên cạnh một khẩu pháo hay trong một chiếc xe tăng.

Tuy nhiên, điểm số trong bài kiểm tra tính cách của Danny thực sự dự báo được một điều. Chúng dự báo khả năng một tân binh sẽ thành công trong *bất kỳ* công việc nào. Chúng giúp quân đội Israel biết rõ hơn về việc ai sẽ thành công khi trở thành sĩ quan hay thành viên của một quân chủng tinh nhuệ nào đó (phi công chiến đấu, lính dù) và ai không thể. (Hóa ra chúng cũng dự báo được ai sẽ vào tù). Có lẽ đáng ngạc nhiên hơn là các kết quả lại không mấy

liên hệ tới trí thông minh và học vấn – nhân tố được cho là chứa đựng những thông tin mà các thước đo đơn giản đó không hề có. Tác động của thứ được biết đến với cái tên không chính thức là "điểm Kahneman" đã giúp việc sử dụng quân đội của cả quốc gia trở nên tốt hơn, cụ thể trong việc lựa chọn lãnh đạo quân đội, làm giảm đi tầm quan trọng của trí thông minh bẩm sinh có thể đo lường và gia tăng mức độ quan trọng của các phẩm chất trong danh sách của Danny.

Quá trình do Danny tạo ra thành công đến độ quân đội Israel sử dụng nó cho đến tận ngày nay, chỉ với vài điều chỉnh nhỏ. (Chẳng hạn, khi phụ nữ được nhận vào các đơn vị chiến đấu, "bản lĩnh đàn ông" trở thành "bản lĩnh"). "Họ đã thử thật sự thay đổi nó một lần", Reuven Gal, tác giả cuốn *Portrait of the Israeli Soldier* (tạm dịch: *Chân dung người lính Israel*), cho biết. Gal đã có 5 năm làm chuyên gia tâm lý trưởng của Lực lượng Quốc phòng Israel. "Họ làm nó trở nên tệ hơn, vì thế họ phải đổi lại như cũ". Khi ra quân vào năm 1983, Gal đến Washington DC theo chương trình liên kết nghiên cứu của Viện Khoa học Quốc gia. Một ngày nọ, ông nhận được cuộc gọi từ vị tướng hàng đầu của Lầu Năm Góc. "Ông ta nói: 'Anh đến nói chuyện với chúng tôi được không?'". Gal tới Lầu Năm Góc để rồi bị thẩm vấn bởi một căn phòng đầy các vị tướng của Lục quân Mỹ. Họ đưa ra câu hỏi theo nhiều cách khác nhau, nhưng "luôn là cùng một câu hỏi: 'Vui lòng giải thích làm thế nào các anh có thể sử dụng cùng những khẩu súng trường, lái cùng những chiếc xe tăng, bay cùng những máy bay như chúng tôi mà trận nào các anh cũng thắng còn chúng tôi thì không? Tôi biết không phải do vũ khí. Chắc hẳn là tâm lý học. Anh chọn binh lính chiến đấu bằng cách nào?'. Trong vòng 5 tiếng đồng hồ tiếp theo, họ hỏi dồn tôi về một thứ duy nhất: quá trình lựa chọn của chúng tôi".

Sau này, khi làm giảng viên đại học, Danny kể với các sinh viên: "Khi ai đó nói gì, đừng tự hỏi bản thân là nó có đúng hay không. Hãy thắc mắc nó có thể đúng về chuyện gì". Đó là bản năng trí tuệ của ông, là bước đi tự nhiên đầu tiên của ông tiến vào vòng cương tỏa của tinh thần: đón nhận bất cứ thứ gì người ta vừa nói với ông, cố gắng không bác bỏ mà cố tìm ý nghĩa của nó. Câu hỏi mà quân đội Israel từng hỏi ông – Những tính cách nào phù hợp nhất với các vai trò trong quân đội? – hóa ra lại thành vô nghĩa. Danny đã bỏ qua và trả lời một câu hỏi khác, mang lại kết quả ích lợi hơn: Làm thế nào để các phỏng vấn viên không thất bại trong việc đưa ra đánh giá tân binh? Ông được yêu cầu phỏng đoán tính cách của thanh niên nước này. Thay vì thế, ông phát hiện một điều ở những người cố tìm cách phỏng đoán tính cách của người khác:

Loại bỏ cảm giác bản năng, nhờ đó các phán đoán của họ được cải thiện. Ông được giao một vấn đề rất hẹp và đã khám phá ra một chân lý rất rộng. "Khác biệt giữa Danny với 999.999 nhà tâm lý học khác là ông có khả năng tìm ra hiện tượng rồi lý giải nó theo cách áp dụng được cho cả những tình huống khác", Dale Griffin, nhà tâm lý học của Đại học British Columbia, cho biết. "Nhìn thì có vẻ là ăn may nhưng ông ấy vẫn liên tục làm được".

Một người bình thường khác có lẽ sẽ dương dương tự đắc với thành quả đó. Thật bất ngờ, một Danny 21 tuổi đã gây được nhiều ảnh hưởng với quân đội Israel – cơ quan mà xã hội nước này dựa vào để tồn tại – hơn bất cứ nhà tâm lý học nào đã hay sẽ làm được. Bước rõ ràng tiếp theo của ông là ra quân và lấy bằng Tiến sĩ rồi trở thành chuyên gia hàng đầu của Israel về đánh giá tính cách và lựa chọn nhân sự. Harvard là lò đào tạo ra một vài trong số những người đứng đầu lĩnh vực này, nhưng chẳng cần ai giúp, Danny cũng tự quyết định là mình không đủ thông minh để học Harvard nên chẳng buồn nộp đơn. Thay vào đó, ông đến Berkeley.

Khi ông trở lại Đại học Hebrew với tư cách một trợ giảng trẻ tuổi vào năm 1961, sau 4 năm đi xa, giờ đây ông được truyền cảm hứng mới mẻ bởi những nghiên cứu về tính cách của nhà tâm lý học Walter Mischel. Đầu thập niên 1960, Mischel tạo ra những bài kiểm tra đơn giản đến tuyệt vời hé lộ nhiều điều về trẻ em. Sau đó, trong thứ được biết đến là "thí nghiệm kẹo dẻo", Mischel đưa những đứa trẻ 3, 4 và 5 tuổi vào một căn phòng có các món đồ ngọt chúng thích – một chiếc bánh quy cây, một viên kẹo dẻo – và bảo nếu có thể chờ vài phút mới ăn phần của mình thì chúng sẽ nhận được phần kẹo thứ hai. Khả năng chờ đợi của một đứa trẻ hóa ra lại có tương quan với chỉ số IQ, hoàn cảnh gia đình cũng như vài điều khác. Theo dõi những đứa trẻ xuyên suốt cuộc đời của chúng, sau này Mischel phát hiện ra một em bé 5 tuổi càng chống lại cám dỗ tốt thì điểm số SAT trong tương lai và ý thức về giá trị bản thân càng cao, còn lượng mỡ thừa trong cơ thể cùng khả năng nghiện ngập càng thấp.

Bị cuốn vào ham mê mới, Danny tạo ra một loạt thí nghiệm tương tự thí nghiệm kẹo dẻo. Ông thậm chí còn nghĩ ra một cụm từ để gọi tên điều mình đang làm: *tâm lý học của những câu hỏi riêng lẻ*. Ông bố trí cho các trẻ em Israel đang đi cắm trại – đây chỉ là một ví dụ – quyền lựa chọn lều đơn, lều đôi hay lều 8 người. Danny nghĩ có lẽ các câu trả lời của chúng sẽ nói lên điều gì đó về xu hướng hòa nhập nhóm. Ý tưởng đó không mang lại phát hiện gì hoặc là mang lại những phát hiện mà ông chẳng thể tái hiện trong thí nghiệm sau. Và thế là Danny từ bỏ. "Tôi muốn trở thành một nhà

khoa học", ông nói. "Và tôi nghĩ mình chẳng thể là một nhà khoa học trừ khi có thể tái hiện chính mình. Tôi không thể tái hiện chính mình". Nghi ngờ bản thân một lần nữa, ông từ bỏ nghiên cứu về tính cách, quyết định rằng mình chẳng có tài năng để làm việc đó.

3

Người trong cuộc

Khi mới 18 tuổi, Amnon Rapoport được hệ thống lựa chọn mới của quân đội Israel xác định là người có tư chất lãnh đạo. Họ sẽ cho ông làm chỉ huy xe tăng. "Tôi thậm chí còn không biết là có cả một quân đoàn xe tăng", ông nói. Vào một đêm tháng 10 năm 1956, ông lái xe tăng tiến vào Giooc-đa-ni để trả thù cho việc giết hại vài thường dân Israel. Trong các cuộc đột kích này, ta không bao giờ biết mình sẽ phải nhanh chóng đưa ra những quyết định gì. Bắn hay ngừng bắn? Giết hay tha? Sống hay chết? Vài tháng trước, một người lính Israel bằng tuổi Amnon đã bị quân Syria bắt sống. Anh quyết định tự sát trước khi chúng kịp thẩm vấn mình. Khi Syria trả thi thể anh, quân đội Israel tìm thấy một mẩu giấy nhét trong móng chân của anh: *"Tôi không bao giờ phản bội".*

Đêm tháng 10 năm 1956 đó, quyết định đầu tiên của Amnon là ngừng bắn: Nhiệm vụ của ông là bắn phá tầng hai của tòa nhà cảnh sát Giooc-đa-ni cho đến khi lính dù của Israel ập vào tầng trệt. Ông sợ sẽ giết nhầm đồng đội. Sau khi ngừng nã đạn, qua điện đàm trên xe tăng, ông nghe thấy các báo cáo từ mặt đất. "Đột nhiên, tôi nhận ra thực tế; đây không chỉ là một cuộc phiêu lưu hành động giữa hai bên thiện và ác. Mạng sống đang bị tước đoạt". Lính dù là lực lượng chiến đấu tinh nhuệ của Israel. Khi đánh giáp lá cà, đơn vị của họ phải hứng chịu thương vong nặng nề, vậy mà các báo cáo của họ về trận chiến lọt đến tai của Amnon bên trong xe tăng lại hết sức bình tĩnh, gần như là thản nhiên. "Không hề có sự hoảng loạn", anh nói, "quả thật, ngữ điệu không hề thay đổi, hầu như chẳng thể hiện cảm xúc gì". Những người lính Do Thái này đã trở thành các chiến binh Sparta: Chuyện đó xảy ra như thế nào? Ông tự hỏi bản thân sẽ xoay xở ra sao khi đánh giáp lá cà. Ông cũng khao khát trở thành một chiến binh.

Hai tuần sau, ông lái xe tăng vào Ai Cập trong một sự kiện hóa ra

lại châm ngòi cho một cuộc xâm chiếm quân sự. Trong trận đánh, ông không chỉ hứng chịu sự oanh tạc của quân Ai Cập mà cả các chiến đấu cơ Israel. Ông nhớ rõ nhất là khi một chiếc MiG-15 của Ai Cập lao thẳng xuống xe tăng trong lúc ông vừa thò đầu lên trên tháp pháo để nhìn bao quát chiến trường vừa hô lớn cho người lái chạy zig zag để tránh đạn. Có cảm giác như chiếc MiG đang thực thi nhiệm vụ đặc biệt là bắn bay đầu ông vậy. Vài ngày sau đó, những người lính Ai Cập tuyệt vọng đã rút lui nhanh và tiến lại xe tăng của Amnon với hai tay đưa lên trời. Họ cầu xin được cung cấp nước cùng sự bảo vệ từ chính những người Ả Rập du cư đã săn đuổi họ để lấy súng trường và ủng. Mới ngày hôm qua, ông còn đang đuổi giết những con người này, vậy mà bây giờ lại cảm thấy thương hại. Ông lại kinh ngạc thêm lần nữa – "thật dễ chuyển từ một cỗ máy giết chóc hiệu quả sang một con người đầy lòng trắc ẩn, sự hoán đổi ấy còn diễn ra nhanh đến chóng mặt". Sao chuyện đó lại xảy ra?

Sau các trận đánh, Amnon chỉ muốn chạy trốn khỏi tất cả. "Tôi có đôi chút hoang dã sau 2 năm trên xe tăng", ông nói. "Tôi muốn đi đến nơi xa nhất có thể. Bay ra nước ngoài thì quá đắt". Người Israel trong những năm 1950 không nói về căng thẳng chiến tranh hay sự bất mãn: Họ chỉ đối mặt với nó. Ông nhận việc trong một mỏ đồng ở sa mạc phía Bắc Biển Đỏ – được cho là một trong những khu mỏ huyền thoại của Vua Solomon. Ông giỏi toán hơn bất kỳ công nhân nào khác, hầu hết họ là các lao động tù đày, bởi thế ông đã trở thành kế toán của khu mỏ. Một trong số những tiện ích mà mỏ của Vua Solomon không có là nhà vệ sinh, hoặc giấy vệ sinh. "Tôi phải đi ra ngoài để – xin thứ lỗi – đại tiện. Tôi thấy một mẩu quảng cáo trên tờ báo và lấy nó để chùi. Ở đó viết Đại học Hebrew sắp mở khoa tâm lý học". Lúc đó ông 20 tuổi. Những gì ông biết về tâm lý học là Freud và Jung – "không có nhiều giáo trình về tâm lý học ở Hebrew" nhưng ông hứng thú với chủ đề này. Chính ông cũng không biết tại sao. Tự nhiên gọi, tâm lý học trả lời.

Đầu vào khoa tâm lý học đầu tiên của Israel không giống như hầu hết các khoa khác của Đại học Hebrew, tỷ lệ chọi rất cao. Vài tuần sau khi đọc mẩu quảng cáo trên báo, Amnon đứng xếp hàng bên ngoài tu viện được sử dụng làm Đại học Hebrew, chờ làm một loạt bài kiểm tra kỳ lạ – trong đó có một bài do Danny Kahneman soạn, người đã viết ra một trang văn xuôi theo thứ ngôn ngữ do ông tự sáng tạo để thí sinh phải cố gắng giải mã cấu trúc ngữ pháp trong đó. Hàng dài thí sinh giảm xuống chỉ còn một nhúm. Chỉ có chừng 20 chỉ tiêu cho khoa mới này, nhưng lại có đến hàng trăm người muốn vào: Năm 1957, một lượng lớn đáng kinh ngạc những người Israel trẻ tuổi muốn biết điều gì đã khiến con người

cư xử theo kiểu cách của riêng mình. Tài năng của họ cũng khiến thiên hạ ngỡ ngàng: Trong số 20 người được nhận, 19 người tiếp tục học lên tiến sĩ, người còn lại là một phụ nữ, một trong những người đạt điểm cao nhất khi thi tuyển đầu vào, nhưng sự nghiệp của bà sau đó phải dừng lại vì con cái. Israel không có khoa tâm lý học cũng giống như bang Alabama không có đội bóng bầu dục.

Đứng xếp hàng bên cạnh Amnon là một người lính nhỏ bé, khuôn mặt non choẹt nhợt nhạt. Cậu ta trông khoảng 15 tuổi nhưng cách ăn mặc thì khá buồn cười, đi ủng đế cao su, mặc quân phục là thẳng thớm, đầu đội chiếc mũ nồi đỏ của lính dù Israel. Một chiến binh Sparta đời mới. Rồi cậu ấy bắt đầu nói. Tên cậu là Amos Tversky. Amnon không nhớ chính xác cậu ta đã nói những gì nhưng ông nhớ rất rõ cảm giác của mình. "Tôi không thông minh bằng cậu ta. Tôi hiểu ra ngay lập tức".

Đối với đồng bào Israel, Amos Tversky bằng cách nào đó ngay lập tức trở thành người đặc biệt nhất họ từng gặp và là người Israel ưu tú nhất. Cha mẹ ông là một trong những người tiên phong chạy trốn khỏi chủ nghĩa bài Do Thái ở Nga vào đầu những năm 1920 để xây dựng một quốc gia theo chủ nghĩa phục quốc Do Thái. Mẹ ông, Genia Tversky, là người có thế lực trong xã hội và là nhà hoạt động chính trị, bà trở thành thành viên Quốc hội Israel nhiệm kỳ đầu tiên và 4 nhiệm kỳ tiếp sau đó. Bà hy sinh đời tư vì việc công và không quá khổ sở về lựa chọn này. Bà thường xuyên đi xa – bà đã bỏ lỡ 2 năm đầu đời của Amos để ở châu Âu hỗ trợ quân đội Mỹ giải phóng các trại tập trung và tái định cư cho những người sống sót. Lúc trở về, bà dành nhiều thời gian ở Quốc hội tại Jerusalem hơn ở nhà.

Amos có một chị gái, nhưng chị hơn ông 13 tuổi và trên thực tế, ông được nuôi dưỡng như con một. Người đảm nhận hầu hết việc nuôi dưỡng là cha ông, một bác sĩ thú y đã dành phần lớn thời gian để trị bệnh cho gia súc. (Người Israel không có tiền nuôi sinh vật cảnh). Yosef Tversky, con trai một giáo sĩ, coi thường tôn giáo và yêu văn học Nga, rất thích những điều được thốt ra từ miệng của chính đồng bào mình. Cha ông đã từ bỏ sự nghiệp y khoa từ rất sớm, Amos giải thích với bạn bè là bởi "ông nghĩ động vật có nhiều nỗi đau thực sự hơn con người nhưng lại ít than vãn hơn". Yosef Tversky là một người đàn ông rất nghiêm túc. Cùng lúc, khi nói tới cuộc sống và công việc, ông đã làm cho con trai cười lăn cười bò về các trải nghiệm của mình cũng như những bí ẩn của sự tồn tại. "Công trình này dành tặng cha tôi, người đã dạy tôi phải

biết thắc mắc", Amos sau này viết vào phần mở đầu luận án tiến sĩ của mình.

Amos thích nói rằng những điều thú vị sẽ đến với người có thể thêu dệt chúng thành các câu chuyện hay. Ông cũng có thể kể một câu chuyện với hiệu ứng mới gây sửng sốt. Giọng nói hơi ngọng nghịu của ông gợi nhớ tới cách mà người xứ Catalan nói tiếng Tây Ban Nha. Ông xanh xao nhợt nhạt đến nỗi làn da gần như trong suốt. Cho dù đang nói hay nghe, đôi mắt xanh lơ của ông luôn đảo tới đảo lui, cứ như thể đang tìm kiếm một ý nghĩ sắp tới.

Ngay cả lúc nói, ông cũng tạo ra ấn tượng về sự chuyển động liên tục. Ông không lực lưỡng – luôn bé nhỏ – nhưng rất linh hoạt và nhanh nhẹn: luôn tay luôn chân và cực kỳ lanh lợi. Ông có khả năng gần như hoang dã để chạy với tốc độ cực nhanh lên và xuống núi. Một trong những trò yêu thích của Amos – thi thoảng ông làm điều này trong lúc kể chuyện – là trèo lên cao, tảng đá, cái bàn hoặc một chiếc xe tăng quân đội, rồi ngã úp mặt xuống đất. Người song song với mặt đất, ông sẽ thả mình xuống cho đến khi mọi người thét lên thì mới ngửa người lên vào phút chót, rồi bằng cách nào đó tiếp đất bằng chân. Ông mê cái cảm giác rơi xuống và mê nhìn thế giới từ trên cao.

Amos cũng rất dũng cảm, hay ít ra ông cố tỏ ra như thế. Không lâu sau khi cha mẹ đưa ông rời khỏi Jerusalem, vào năm 1950, đến thành phố ven biển Haifa, ông đã đến bể bơi cùng những đứa trẻ khác. Bể bơi có một bục nhảy cao 10m. Đám trẻ thách ông nhảy xuống từ đó. Lúc bấy giờ, Amos 12 tuổi nhưng chưa biết bơi. Ở Jerusalem, trong cuộc chiến giành độc lập, họ còn chẳng có nước để uống nên dĩ nhiên không có nước để lấp đầy bể bơi. Amos tìm một cậu bé to con và nói tôi sẽ làm, nhưng tôi cần bạn *ở dưới bể bơi khi tôi nhảy xuống để kéo tôi từ dưới đáy lên.* Amos nhảy và cậu bạn to con đã cứu cậu khỏi chết đuối rồi kéo cậu lên khỏi hồ bơi.

Vào trung học, giống như bao thanh thiếu niên Israel khác, Amos cần quyết định xem mình sẽ học chuyên toán và khoa học hay nhân văn. Xã hội mới gây sức ép lớn khiến các cậu bé phải chọn toán và khoa học. Đó là lĩnh vực để có được địa vị và sự nghiệp trong tương lai. Amos có năng khiếu toán học và khoa học, có lẽ giỏi hơn bất kỳ bạn nào khác. Thế nhưng, cô độc giữa những bạn thông minh trong lớp – trước sự hoang mang của tất cả mọi người – ông chọn khoa học nhân văn. Một sự mạo hiểm nữa vào thế giới lạ: Amos nói ông có thể tự học toán và không thể bỏ qua cái cảm giác cực kỳ phấn khích khi được học với thầy dạy khoa học nhân văn, một người đàn ông tên là Baruch Kurzweil. "Ngược với hầu

hết các giáo viên chỉ lan truyền sự buồn chán, hời hợt, em cực kỳ thích thú cũng như ngạc nhiên trong các giờ văn học Hebrew và triết học của thầy", Amos viết thư cho chị gái Ruth, bà đã chuyển đến Los Angeles sống. Amos làm thơ tặng thầy Kurzweil và nói với mọi người rằng ông dự định trở thành một nhà thơ hoặc nhà phê bình văn học.[1]

Ông hình thành mối quan hệ tình cảm mãnh liệt, riêng tư và lãng mạn với một sinh viên mới tên là Dahlia Ravikovitch. Một hôm cô đến lớp, vẻ buồn rầu. Sau khi cha qua đời, cô bất đắc dĩ phải sống ở khu định cư[2], điều khiến cô cảm thấy ghê tởm, rồi phải chuyển từ hết nhà nuôi dưỡng này đến nhà nuôi dưỡng khác. Cô là hình ảnh của tình trạng xa lánh xã hội, chính xác hơn là một phiên bản xã hội Israel những năm 1950, thế nhưng Amos, nam sinh nổi tiếng nhất trường lại chơi với cô. Những bạn khác chẳng biết phải hiểu như thế nào. Amos trông vẫn như trẻ con; Dahlia dường như đã là một cô gái trưởng thành về mọi mặt. Ông yêu thích thiên nhiên và các trò chơi; còn cô bạn… à thì, khi tất cả các cô gái khác đi học thể dục thì cô nàng ngồi bên cửa sổ và hút thuốc. Amos thích được ở cùng những nhóm đông người; còn Dahlia lại thích một mình. Chỉ sau này, khi thơ của Dahlia giành được các giải thưởng văn học cao nhất của Israel và gây sốt toàn cầu, mọi người mới nói: "À, bảo sao. Hai thiên tài". Cũng như vậy, sau khi Baruch Kurzweil trở thành nhà phê bình văn học xuất chúng nhất Israel, Amos mới muốn học cùng ông. Nó hợp lý nhưng cũng không hợp lý. Amos là người sôi nổi nhất mọi người từng biết, còn Dahlia, giống như Kurzweil, đã từng tự tử (Kurzweil đã thành công).

---

[1]. Khi còn trẻ, B. F. Skinner hiểu rằng mình sẽ không bao giờ viết được một cuốn tiểu thuyết Mỹ vĩ đại, ông cảm thấy gần như tuyệt vọng đến nỗi phải trị liệu tâm lý. Nhà tâm lý học huyền thoại George Miller tuyên bố từ bỏ tham vọng văn chương để theo tâm lý học vì ông chẳng có gì để viết. Ai biết được những cảm xúc lẫn lộn mà William James đã trải qua khi đọc cuốn tiểu thuyết đầu tay của anh trai Henry là gì? "Sẽ thật thú vị khi hỏi có bao nhiêu nhà tâm lý học không thể trở thành những nhà văn vĩ đại, điều tưởng chừng như đã rất gần họ rồi", một tâm lý gia lỗi lạc người Mỹ nói. "Đó có thể là động cơ nền tảng". (TG)

[2]. Từ gốc là kibbutz, Công xã hiện đại kiểu Israel. Ở đó, mọi người sinh hoạt và làm việc chung, không có tài sản riêng. (ND)

Giống như nhiều thanh thiếu niên Do Thái ở Haifa vào đầu những

năm 1950, Amos tham gia một phong trào thanh niên cánh tả gọi là Nahal. Ông sớm được bầu làm lãnh đạo. Nahal – từ viết tắt của cụm từ tiếng Hebrew có nghĩa "Thanh niên Tiền phong Chiến đấu" – là một phương tiện chở thanh niên tôn sùng chủ nghĩa phục quốc Do Thái từ trường về khu định cư. Ý tưởng là họ sẽ phục vụ như những người lính và bảo vệ trang trại trong vài năm để rồi sau đó trở thành nông dân.

Trong năm cuối trung học của Amos, viên đại tướng dày dạn trận mạc Moshe Dayan nổi tiếng của Israel đã đến Haifa để nói chuyện với các học sinh. Một chàng trai đến dự nhớ lại: "Ông bảo tất cả những ai gia nhập Nahal giơ tay. Nhiều cánh tay đưa lên. Dayan nói: 'Các bạn là những kẻ phản bội. Chúng tôi không muốn các bạn trồng cà chua và dưa chuột. Chúng tôi muốn các bạn *chiến đấu*'". Năm tiếp theo, mỗi nhóm thanh niên ở Israel được yêu cầu chọn ra 12 bạn trẻ trong số 100 người để phục vụ đất nước, không phải để làm nông dân mà là trở thành lính dù. Amos trông giống một nam hướng đạo sinh hơn là một người lính tinh nhuệ nhưng ông đã tình nguyện ngay lập tức. Quá nhẹ cân, không đủ điều kiện nhập ngũ, ông uống nước cho đến khi đủ cân.

Tại trường huấn luyện lính dù, Amos và những chàng trai trẻ khác đã trở thành biểu tượng của đất nước mới: các chiến binh và cỗ máy giết chóc. Không được hèn nhát. Một khi đã chứng minh mình có thể nhảy xuống đất từ độ cao 5,5m mà không hề hấn, họ sẽ được đưa lên những chiếc máy bay cũ kỹ bằng gỗ từ Thế chiến II. Cánh quạt cao ngang với cửa nhưng nằm ngay phía trước, vì vậy luồng gió mạnh tạo ra từ nó sẽ hất bạn về phía sau ngay khi bước chân ra ngoài. Đèn trên cánh cửa màu đỏ. Họ kiểm tra quân trang cho nhau đến khi đèn chuyển sang màu xanh lá và từng người một tiến lên: Bất cứ ai do dự đều bị đẩy ra ngoài.

Vài lần nhảy đầu tiên, nhiều chàng trai trẻ còn ngập ngừng; họ cần một chút thúc đẩy. Một cậu trong nhóm của Amos không chịu nhảy và bị khai trừ khỏi tổ chức cho đến hết đời. ("Cần một lòng dũng cảm *thực sự* để quyết định không nhảy", một cựu lính nhảy dù sau này nói). Amos không bao giờ ngần ngại. "Ông ấy luôn hào hứng tột độ khi nhảy khỏi máy bay", Uri Shamir, một lính dù cùng đội nhớ lại. Ông đã nhảy 50 lần, có khi còn nhiều hơn thế. Ông nhảy xuống sau phòng tuyến kẻ thù. Ông nhảy vào trận chiến năm 1956, trong chiến dịch Sinai. Một lần, ông vô tình nhảy trúng một tổ ong bắp cày và bị đốt đến bất tỉnh. Sau khi tốt nghiệp đại học năm 1961, lần đầu tiên trong đời ông đi máy bay mà không có dù để đến học sau đại học tại một ngôi trường ở Mỹ. Khi máy bay hạ thấp độ cao, ông nhìn mặt đất bên dưới với vẻ

hiếu kỳ thật sự, quay sang người ngồi bên cạnh và nói: “Tôi chưa bao giờ hạ cánh”.

Không lâu sau khi gia nhập đội lính dù, Amos trở thành trung đội trưởng. “Thật kinh ngạc khi con người có thể thích nghi nhanh chóng với một lối sống mới”, ông viết thư cho chị gái ở Los Angeles. “Em trông chẳng khác gì tụi bằng tuổi ngoài hai sọc trên cánh tay. Bây giờ họ chào em và làm theo mọi mệnh lệnh của em: chạy và bò. Giờ đây mối quan hệ này đã được chấp nhận, ngay cả với em, và có vẻ khá tự nhiên rồi”. Những lá thư Amos gửi về nhà bị kiểm duyệt và ông chỉ nói sơ qua về chuyện chiến trường. Ông được phái đi làm các nhiệm vụ trả đũa, gây ra những hành vi tàn bạo ở cả hai phe. Ông mất người nhưng cũng cứu được người. “Một trong những lần làm ‘nhiệm vụ trả đũa’, em đã cứu một người lính của mình nên được tuyên dương”, ông viết cho chị gái. “Em không nghĩ mình đã làm được một việc anh hùng, em chỉ muốn lính của mình trở về nhà an toàn”.

Còn có những trải nghiệm khó khăn khác, nhưng ông không viết và cũng hiếm khi nói ra. Một sĩ quan cao cấp hung dữ người Israel muốn kiểm tra xem người của mình có thể đi bao xa mà không có đồ tiếp tế thông thường, ông ta đã không cung cấp nước uống cho họ suốt những chặng đường rất dài. Cuộc thử nghiệm kết thúc khi một trong những người lính của Amos chết vì mất nước; Amos đã làm chứng chống lại viên sĩ quan chỉ huy tại tòa án binh sau này. Một buổi tối, đám người của Amos trùm chăn lên đầu một tên sĩ quan tàn ác khác và đánh đập hắn dã man. Amos không tham gia, nhưng trong cuộc điều tra sau đó, ông đã giúp lính của mình tránh khỏi bị truy tố. “Khi bị tra hỏi, chỉ cần làm cho họ phát chán bằng nhiều chi tiết chẳng ăn nhập và họ sẽ bị đánh lạc hướng”, ông dặn binh lính và cách đó đã hiệu quả.

Đến cuối năm 1956, Amos không chỉ là trung đội trưởng mà còn là người nhận được một trong những phần thưởng cao nhất của quân đội Israel dành cho lòng dũng cảm. Trong một buổi thao luyện trước mặt Bộ Tổng tham mưu của Lực lượng Quốc phòng Israel, một trong những người lính của ông được giao nhiệm vụ phá hàng rào dây thép gai bằng bộc phá gậy[1]. Từ thời điểm kéo dây kích nổ, người lính có 20 giây để chạy đi nấp. Người lính đẩy bọc phá xuống bên dưới hàng rào, giật mạnh dây rồi ngất xỉu và ngã sụp xuống ngay trên đống thuốc nổ. Viên sĩ quan chỉ huy của Amos hô to bảo mọi người ở nguyên vị trí, để mặc cho người lính bất tỉnh chết. Amos phớt lờ ông ta và chạy vọt ra từ phía sau bức

tường ẩn náu của đơn vị, tóm lấy người lính, lôi anh ta lên, kéo ra xa 10 thước, thả anh ta xuống đất và quăng người nằm đè lên trên. Những mảnh đạn từ vụ nổ vẫn ở trong người Amos suốt quãng đời còn lại. Quân đội Israel không vinh danh lòng dũng cảm một cách nhẹ nhàng. Khi trao thưởng cho Amos, Moshe Dayan, người đã chứng kiến toàn bộ diễn biến, nói: "Cậu đã làm một điều rất ngu ngốc và dũng cảm nhưng lần sau cậu sẽ không thoát đâu".

---

[1]. Là phát minh của quân đội Ấn Độ, ra đời từ chiến tranh thế giới thứ nhất và vẫn còn được sử dụng cho tới tận ngày nay. Nó có có cấu tạo đơn giản với hình thon dài như cây tre có đường kính khoảng 10cm hoặc hơn, các đầu của bộc phá gậy có thể nối với nhau tạo ra một cái gậy dài. (ND)

Thỉnh thoảng, những ai quan sát hành động của Amos đều cảm nhận rằng ông e ngại bị người khác nghĩ mình không nam tính hơn là thực sự dũng cảm. "Amos luôn rất hăng hái", Uri Shamir nhớ lại. "Tôi nghĩ điều này có lẽ bù đắp cho thể trạng gầy gò, yếu đuối và xanh xao". Đôi lúc việc đó cũng không thành vấn đề: Amos buộc mình phải dũng cảm cho đến khi nó trở thành thói quen. Và khi thời gian trong quân ngũ kết thúc, ông cảm nhận rõ sự thay đổi nơi bản thân. "Em không thể dứt bỏ cảm giác rằng bây giờ chị gần như sẽ không nhận ra em nữa", Amos viết thư cho chị gái. "Thư từ không thể truyền tải hết những thay đổi mạnh mẽ của một chàng trai trong bộ quân phục mà chị sẽ gặp. Cậu ấy rất khác cậu chàng mặc quần soóc kaki chị đưa đến sân bay 5 năm về trước".

Ngoài dòng thư ngắn đó, Amos hiếm khi đề cập đến những trải nghiệm thời quân đội dù bằng chữ hay bằng lời, trừ khi để kể lại một câu chuyện hài hước hay chuyện lạ – ví dụ như chuyện tiểu đoàn của ông đã bắt được một đàn lạc đà Ai Cập trong chiến dịch Sinai như thế nào. Amos chưa từng cưỡi lạc đà, nhưng khi chiến dịch quân sự kết thúc, ông đã thắng cuộc thi cưỡi con lạc đà đầu đàn. Ông chóng mặt sau 15 phút và dành 6 ngày tiếp theo đi bộ cùng đoàn lữ hành băng qua Sinai. Hay tại sao những người lính của ông, ngay cả khi đang chiến đấu, vẫn không chịu đội mũ sắt, họ nói trời quá nóng và "nếu đạn nhắm vào tôi, đằng nào tôi cũng chết". (Đối lại, Amos nói: "Thế còn những viên đạn gửi đến 'Những người liên quan' thì sao?"). Những câu chuyện của Amos thường bắt đầu bằng một quan sát bất chợt nào đó về thế giới xung quanh. "Hầu như lúc nào tình cờ gặp, Amos cũng đều bắt đầu cuộc trò chuyện bằng câu: 'Tôi đã kể chuyện này chưa nhỉ?'", Samuel Sattath, nhà toán học người Israel nhớ lại. "Nhưng các câu

chuyện không phải nói về Amos. Ví dụ ông ấy sẽ nói thế này: 'Cậu biết không, trong một cuộc họp ở trường đại học của Israel, mọi người đều nhảy vào nói, vì họ cho là người khác có thể sắp nói điều họ muốn nói. Còn tại một cuộc họp khoa của trường đại học Mỹ, mọi người đều im lặng, bởi họ nhận định người khác sẽ suy nghĩ để nói ra những gì họ muốn nói...'". Và ông bắt đầu tìm hiểu về sự khác biệt giữa người Mỹ với người Israel – tại sao người Mỹ tin ngày mai sẽ tốt hơn hôm nay, trong khi người Israel tin chắc ngày mai sẽ tồi tệ hơn; sao trẻ em Mỹ luôn chuẩn bị kỹ khi đến lớp, còn trẻ em Israel không bao giờ đọc sách nhưng chúng lại luôn có những ý tưởng táo bạo...

Đối với những ai hiểu rõ Amos nhất, các câu chuyện của ông chỉ là một cái cớ để yêu thích Amos thôi. "Những ai biết Amos không thể nói về điều gì khác", theo lời một người phụ nữ Israel, bạn lâu năm của ông. "Chúng tôi thích nhất là gặp nhau và nói về ông ấy, hết lần này đến lần khác". Bắt đầu thường sẽ là các câu chuyện về những điều hài hước mà Amos nói, thường trực tiếp nhắm đến những người ông hiểu rõ. Ông từng lắng nghe một nhà kinh tế học người Mỹ nói về chuyện này ngu ngốc ra sao và kẻ kia khờ dại thế nào, rồi lên tiếng: "Tất cả mô hình kinh tế của ông đều căn cứ vào những con người thông minh và duy lý, nhưng tất cả những kẻ mà ông biết đều ngốc". Ông đã nghe Murray Gell-Mann, nhân vật từng đoạt giải Nobel vật lý, cứ nói dài lê thê về gần như đủ mọi chủ đề trên đời. Sau khi Gell-Man nói xong, Amos bảo: "Ông biết không, Murray, không ai trên thế giới này thông minh bằng ông như ông nghĩ". Có lần, sau khi Amos diễn thuyết, một nhà thống kê người Anh đã tiến lại gần. "Tôi thường không thích người Do Thái nhưng tôi thích cậu", nhà thống kê nói. Amos đáp: "Tôi thường thích người Anh nhưng tôi không thích ông".

Những ảnh hưởng từ điều Amos nói càng khiến người ta hay nói về ông. Có lần Đại học Tel Aviv tổ chức tiệc cho một nhà vật lý vừa giành Giải thưởng Wolf[1]. Đó là danh hiệu cao quý thứ nhì trong lĩnh vực này, những người giành giải thưởng đa số đều giành cả giải Nobel. Hầu hết các nhà vật lý hàng đầu trong nước đều đến dự tiệc, nhưng không biết vì lẽ gì, nhân vật đoạt giải thưởng Wolf lại ngồi ở góc phòng cùng với Amos – người gần đây dành sự quan tâm đến hố đen. Ngày hôm sau, chủ nhân giải thưởng gọi cho những người tổ chức tiệc để hỏi: "Nhà vật lý mà tôi đã trò chuyện là ai? Anh ấy chưa cho tôi biết tên". Sau một hồi loay hoay chạy tới chạy lui, họ mới hiểu người ông ấy nhắc đến chính là Amos và nói với ông rằng Amos không phải là nhà vật lý mà là nhà tâm lý học. "Không thể nào", ông nói, "ông ấy là người thông minh nhất trong tất cả các nhà vật lý".

[1]. *Một giải thưởng quốc tế được trao từ năm 1978 dành cho các nhà khoa học và nghệ sĩ còn sống vì "những thành tựu trong sự quan tâm của nhân loại và mối quan hệ thân mật của con người… không kể quốc tịch, chủng tộc, màu da, tôn giáo, giới tính hay quan điểm chính trị". (ND)*

Nhà triết học Avishai Margalit của Đại học Princeton nói: "Bất kể chủ đề là gì, điều đầu tiên Amos nghĩ tới đều nằm trong top 10%. Đây thật sự là một khả năng nổi bật. Sự tường minh và sâu sắc trong phản ứng đầu tiên của ông đối với bất kỳ vấn đề nào – về mọi vấn đề trí tuệ – đều thật đáng kinh ngạc. Cứ như thể ông đang ở ngay giữa bất kỳ cuộc thảo luận nào". Irv Biederman, nhà tâm lý học của Đại học Nam California, cho biết: "Về mặt thể chất, ông ấy không nổi bật. Trong một căn phòng 30 người, Amos sẽ là người cuối cùng bạn chú ý tới. Và sau đó ông bắt đầu nói chuyện. Bất cứ ai từng gặp ông đều nghĩ ông là người thông minh nhất họ từng biết". Nhà tâm lý học của Đại học Michigan, Dick Nisbett, sau khi gặp Amos đã soạn ra bài kiểm tra trí thông minh chỉ gồm một câu: Bạn càng sớm nhận thấy Amos thông minh hơn mình thì bạn càng thông minh. "Ông ấy bước vào phòng", Varda Liberman, nhà toán học, vừa là bạn thân vừa là cộng sự của Amos hồi tưởng, "trông không có vẻ gì đặc biệt. Cách ăn mặc cũng chẳng nói lên điều gì. Amos lặng lẽ ngồi đấy. Rồi ông ấy bắt đầu nói. Rất nhanh thôi, ông ấy sẽ trở thành tia sáng hấp dẫn tất cả; rất nhanh thôi, mọi người sẽ kính nể Amos và muốn lắng nghe ông ấy nói".

Mặc dù vậy, hầu hết các câu chuyện mọi người kể về Amos đều ít liên quan đến những gì ông nói so với cách sinh hoạt lạ lùng trong thế giới của mình. Ông duy trì lịch sinh hoạt như ma cà rồng. Ông đi ngủ khi mặt trời lên và thức dậy vào giờ hàng quán giảm giá. Ông ăn dưa chua vào bữa sáng và trứng cho bữa tối. Amos giảm thiểu các việc hằng ngày ông cho là phí phạm thời gian – cũng có thể thấy ông giữa ban ngày, vừa ngủ dậy, vừa lái xe đi làm vừa soi gương chiếu hậu để cạo râu và đánh răng. "Bố quan tâm đến giờ giấc", Dona, con gái của ông nói. "Điều đó không quan trọng. Ông sống trong thế giới riêng và bạn chỉ tình cờ gặp ông ở đó". Amos không hề giả vờ thích thú bất cứ điều gì người khác kỳ vọng ông để tâm đến – đố ai kéo được ông đến một bảo tàng hay cuộc họp hội đồng quản trị nào đó. "Ai thích gì kệ họ", Amos thích nói thế, trích một câu trong cuốn tiểu thuyết *The Prime of Miss Jean Brodie* (tạm dịch: *Thời xuân sắc của cô Jean Brodie*) của Muriel Spark. "Bố bỏ luôn các kỳ nghỉ của gia đình", con gái Amos nói. "Bố sẽ đi nếu thích nơi đó. Không thì thôi". Các con của ông chẳng buồn vì điều đó: Chúng yêu bố và biết bố cũng yêu mình. "Bố yêu mọi người", con trai Oren của ông nói. "Bố chỉ không thích những thói

thường".

Rất nhiều điều mà hầu hết con người không bao giờ nghĩ sẽ dám làm, Amos lại thấy hợp lý. Chẳng hạn, khi muốn chạy bộ thì ông… chạy thôi. Không giãn cơ khởi động, không cần trang phục chạy bộ, chỉ chạy bộ thôi: ông phóng ào ra khỏi cửa trước và chạy nhanh nhất có thể cho đến lúc không chạy được nữa, hoặc sau khi ông mua máy chạy bộ, cởi bỏ quần dài rồi chạy trong nhà với cái quần lót. "Amos nghĩ mọi người phải chi quá nhiều tiền chỉ để tránh đôi chút ngượng ngùng", Avishai Margalit, bạn ông nói, "và ông ấy quyết định từ rất sớm là chuyện đó không đáng".

Điều rốt cuộc tất cả những người biết Amos đều nhận ra là người đàn ông này có khả năng bẩm sinh phi thường trong việc thực hiện chính xác những gì mình muốn. Varda Liberman nhớ lại một hôm đến thăm Amos và nhìn thấy cái bàn chất chồng cả đống thư của một tuần. Có những chồng nhỏ gọn gàng, mỗi ngày một chồng, từng chồng đều chứa đầy lá thư ngỏ, khẩn nài và yêu cầu có được thời gian của Amos: lời mời làm việc, trao bằng danh dự, xin phỏng vấn và mời giảng dạy, đề nghị giúp đỡ về một vấn đề khó hiểu nào đấy, các hóa đơn. Khi thư mới đến, Amos chỉ mở thứ khiến mình quan tâm và bỏ phần còn lại vào chồng thư được xếp theo ngày. Ngày qua ngày, thư mới tới lại đẩy thư cũ xuống phía cuối bàn. Khi một chồng thư đã đến cuối bàn, Amos vẫn không bóc ra mà đẩy chúng ra mép bàn cho rơi xuống một sọt rác để sẵn. "Cái hay của những việc đang cấp bách", ông thích nói vậy, "là nếu bạn chờ đợi đủ lâu, nó sẽ không còn cấp bách nữa". "Tôi hay bảo Amos rằng mình phải làm chuyện này hay chuyện kia", bạn cũ Yeshu Kolodny của ông nhớ lại. "Và ông ấy sẽ nói: 'Không. Anh không phải làm đâu'. Và tôi nghĩ: người đàn ông may mắn!".

Có một sự đơn giản đẹp đẽ nơi Amos: những điều ông thích và không thích có thể được suy ra trực tiếp, chính xác và mọi lúc thông qua các hành động của ông. Ba người con của Amos vẫn còn nhớ rõ đã nhìn thấy bố mẹ lái xe rời nhà đi xem một bộ phim do mẹ chọn, thế mà chỉ 20 phút sau đã thấy bố về nằm trên đi-văng ở nhà. Amos sẽ quyết định ngay trong 5 phút đầu tiên là bộ phim có đáng xem không – và nếu không đáng thì ông sẽ về nhà để xem *Hill Street Blues* (bộ phim truyền hình yêu thích của ông) hay chương trình *Saturday Night Live* (ông chưa bao giờ bỏ phần nào) hoặc một trận đấu NBA (ông mê bóng rổ). Rồi ông sẽ quay lại và đón vợ sau khi bộ phim của bà kết thúc. "Họ đã lấy tiền của tôi", ông giải thích. "Tôi phải cho họ luôn cả thời gian của mình à?". Nếu vì tình cờ, Amos tụ tập với những người bạn không gây chút hứng thú nào, ông sẽ trở nên vô hình. "Ông sẽ vào một căn phòng,

quyết định không muốn liên quan gì hết rồi lẩn dần và biến mất", Dona nói. "Đó giống như một siêu năng lực. Rõ ràng là chối bỏ trách nhiệm xã hội. Ông không chấp nhận trách nhiệm xã hội – theo một cách rất tinh tế và lịch lãm".

Thỉnh thoảng Amos làm người khác khó chịu – dĩ nhiên. Đôi mắt xanh lơ nhanh như cắt của ông đủ làm những người không hiểu ông cảm thấy bối rối. Đôi mắt chuyển động liên tục khiến họ có ấn tượng rằng ông không lắng nghe họ nói, nhưng vấn đề thường là do ông nghe quá kỹ. "Đối với ông ấy, vấn đề chính là mọi người không hiểu sự khác nhau giữa biết và không biết", Avishai Margalit nói. "Nếu Amos nghĩ bạn là một người nhàm chán và rỗng tuếch, ông ấy sẽ cắt đứt quan hệ với bạn nhẹ như không". Những ai biết rõ Amos nhất sẽ học được cách lý giải mọi thứ ông nói hoặc làm.

Những người ông muốn dành thời gian cùng chưa bao giờ từ chối ông. "Trước tiên, ông ấy muốn thu hút bạn", Samuel Sattath nói. "Đó là điều kỳ lạ đối với một con người thông minh như vậy". "Giống như ông ấy mời người khác yêu mến mình vậy", Yeshu Kolodny nói. "Khi bạn hợp rơ với Amos, bạn sẽ thấy ông ấy thật dễ mến. Cực kỳ dễ. Có một cuộc cạnh tranh xung quanh ông ấy. Mọi người đều tranh giành Amos". Bạn bè của Amos rất hay tự hỏi: *Mình biết tại sao mình thích cậu ấy, nhưng tại sao cậu ấy lại thích mình?*

Amnon Rapport không thiếu người ngưỡng mộ. Ông nổi tiếng dũng cảm trong chiến đấu. Lần đầu tiên ngắm nhìn mái tóc vàng hoe, làn da rám nắng và những nét mặt sắc sảo của ông, phụ nữ Israel thường quả quyết Amnon là người đàn ông điển trai nhất họ từng ngắm. Rồi một ngày, ông lấy bằng tiến sĩ tâm lý toán học và trở thành một giảng viên được đánh giá cao, có thể lựa chọn đến bất kỳ trường đại học nào trên thế giới. Thế nhưng, khi cảm thấy Amos thích mình, ông vẫn thắc mắc tại sao. "Tôi biết tôi thích Amos vì ông ấy rất thông minh", Amnon nói. "Tôi không biết điều gì ở tôi đã thu hút ông ấy. Tôi được cho là rất đẹp trai, có lẽ vậy". Dù là vì lý do gì, sự hấp dẫn vẫn rất mạnh mẽ. Từ lúc quen nhau, Amnon và Amos như hình với bóng. Họ ngồi cạnh nhau trong giờ học, ở cùng căn hộ, cùng về quê đi bộ việt dã nhiều mùa hè. Họ nổi tiếng là một cặp bài trùng. "Tôi nghĩ một số người cho rằng chúng tôi đồng tính hay gì đó", Amnon nói.

Amnon cũng là người hiểu rõ nhất khi Amos quyết định sẽ làm gì

với cuộc đời mình. Đại học Hebrew vào cuối những năm 1950 yêu cầu sinh viên chọn hai lĩnh vực học tập trung. Amos chọn triết học và tâm lý học. Nhưng Amos đã tiếp cận đời sống trí thức một cách chiến lược, cứ như thể nó là một mỏ dầu cần khoan, và sau 2 năm mài mòn ghế tại các giờ triết học, ông tuyên bố triết học là một cái giếng khô. "Tôi nhớ những lời của ông ấy", Amnon hồi tưởng. "Amos nói: 'Chúng ta chẳng thể làm gì với triết học. Plato đã giải quyết quá nhiều vấn đề rồi. Chúng ta chẳng thể tạo thêm ảnh hưởng nào trong lĩnh vực này. Có quá nhiều người thông minh nhưng còn quá ít vấn đề cần giải quyết'". Vấn đề tâm-vật là một ví dụ hay. Các sự kiện tinh thần khác nhau của chúng ta – thứ bạn nghĩ, điều bạn tin – liên quan thế nào đến thể trạng của chúng ta? Mối quan hệ giữa cơ thể và tâm trí của chúng ta là gì? Câu hỏi đó ít nhất cũng bằng tuổi Descartes, nhưng vẫn chưa có đáp án nào – ít nhất là trong triết học. Amos nghĩ vấn đề của triết học là do nó không tuân theo các quy tắc của khoa học. Triết gia đã kiểm chứng các lý thuyết của mình về bản chất con người trên quy mô mẫu là một đối tượng – chính bản thân ông. Tâm lý học ít ra cũng phải ngụy tạo là một khoa học. Ít nhất nó lúc nào cũng phải liên quan đến dữ liệu định lượng. Một nhà tâm lý học có thể kiểm chứng bất kỳ lý thuyết nào ông ta nghĩ ra trên một mẫu người đại diện. Các lý thuyết của ông có thể được kiểm chứng bởi những người khác, rồi các phát hiện của ông sẽ được mô phỏng hay bị bóp méo. Nếu một nhà tâm lý học tình cờ khám phá ra một sự thật, ông ấy có thể sẽ biến nó thành vĩnh cửu.

Đối với những người bạn Israel thân thiết nhất của Amos, việc ông ham mê tâm lý học không có gì kỳ lạ. Các câu hỏi về lý do con người cư xử và suy nghĩ như vậy lúc nào cũng dày đặc trong không khí mà họ hít thở. "Ông ấy không bao giờ bàn luận về nghệ thuật", Avishai Margalit nói. "Ông ấy bàn về con người. Lúc nào cũng thế, luôn là câu hỏi: Điều gì khiến những người khác cư xử như vậy? Điều đó bắt nguồn từ một ngôi làng nhỏ. Người Do Thái là những nhà buôn nhỏ mọn. Họ luôn phải đánh giá người khác. Ai nguy hiểm? Ai không nguy hiểm? Ai sẽ trả nợ, ai không? Về cơ bản, mọi người đều dựa vào phán đoán tâm lý của mình". Tuy nhiên, đối với nhiều người, sự hiện diện của một bộ óc minh mẫn như Amos trong lĩnh vực mịt mờ như tâm lý học vẫn còn là một bí ẩn. Làm thế nào con người luôn lạc quan này, với đầu óc sáng suốt và logic, không chấp nhận những thứ nhảm nhí, cuối cùng lại nghiên cứu một lĩnh vực đầy rẫy tâm hồn bất hạnh cùng chủ nghĩa thần bí?

Khi nói về nó, điều ông ít khi làm, Amos làm ra vẻ như nó khởi đầu chỉ là một ý tưởng bất chợt. Khi ông ngoài 40 tuổi và có nhiều

bộ óc trẻ trung nổi bật nhất trong lĩnh vực muốn cùng nghiên cứu, ông đã trò chuyện với một giáo sư tâm thần học tại Harvard tên là Miles Shore. Shore hỏi tại sao Amos trở thành nhà tâm lý học. "Thật khó để biết cách thức con người lựa chọn một hướng đi trong đời", Amos nói. "Các lựa chọn quan trọng mà chúng ta thực hiện trên thực tế đều ngẫu nhiên. Các lựa chọn nhỏ có lẽ cho chúng ta biết nhiều hơn về bản thân. Lĩnh vực chúng ta chọn có thể phụ thuộc vào việc ta gặp giáo viên nào thời trung học. Chọn người để kết hôn thì tùy thuộc vào việc ai có mặt tại thời điểm thích hợp trong cuộc đời. Mặt khác, các quyết định nhỏ lại rất có tính hệ thống. Việc tôi trở thành một nhà tâm lý học có lẽ không nói lên gì nhiều. Còn chuyện tôi là kiểu nhà tâm lý học nào lại có thể phản ánh những đặc điểm sâu sắc".

Amos là kiểu nhà tâm lý học nào? Trong hầu hết các vấn đề tâm lý học, ông cảm thấy rất ít hứng thú. Sau khi tham gia các lớp về tâm lý học trẻ em, tâm lý học lâm sàng và tâm lý học xã hội, ông kết luận rằng đa phần mọi thứ trong lĩnh vực mình chọn đều có thể bỏ qua. Đối với bài được giao, ông rất ít quan tâm. Bạn cùng lớp của ông, Amia Lieblich từng chứng kiến sự thờ ơ của Amos sau khi ông được giáo sư giao nhiệm vụ thực hiện bài kiểm tra trí thông minh cho một đứa trẻ 5 tuổi. "Đêm trước ngày kiểm tra, Amos quay sang Amnon và nói: 'Amnon, hãy nằm xuống ghế. Tôi sẽ hỏi cậu một số câu. Giả vờ là cậu mới 5 tuổi nhé'. Và rồi ông đã thành công với nó!" Amos là sinh viên duy nhất không bao giờ ghi chép trong lớp. Đến lúc phải ôn thi, Amos chỉ cần mượn vở chép bài của Amnon. "Ông ấy đọc vở của tôi một lần là thuộc bài hơn cả tôi", Amnon nói. "Đó cũng là cách ông ấy có thể gặp một nhà vật lý trên đường phố, nói chuyện với ông ta 30 phút, trong khi không biết gì về vật lý, sau đó sẽ nói với nhà vật lý kia một điều về vật lý mà đến cả ông ta cũng không biết. Ban đầu tôi còn nghĩ ông ấy cực kỳ nông cạn – rằng đó là trò bịp tếu táo cho vui. Nhưng đó là một suy nghĩ sai lầm. Bởi đó không phải trò bịp".

Chẳng có ích lợi gì khi quá nhiều giảng viên dường như không có được trải nghiệm thực tế. Nhân vật đến từ Scotland để dạy môn lịch sử tâm lý học đã bị gửi trả lại khi người ta phát hiện ông này làm giả bằng tiến sĩ. Một người được mời đến dạy môn trắc nghiệm tính cách – một người Do Thái Ba Lan từng sống sót qua cuộc tàn sát người Do Thái bằng cách trốn trong rừng – đã phải khóc mà chạy khỏi lớp khi bị cặp đôi Amos và Amnon chất vấn. "Chúng tôi căn bản tự dạy mình học môn tâm lý", Amnon nhớ lại. Amos đã so sánh tâm lý học lâm sàng – đang rất thịnh hành, lĩnh vực mà các sinh viên cùng khóa rất quan tâm, hầu hết họ muốn trở thành chuyên gia trị liệu tâm lý – với y học. Vào thế kỷ XVII,

nếu bạn đi khám bác sĩ thì bạn còn rơi vào tình trạng tệ hơn không đi. Đến cuối thế kỷ XIX, tới gặp bác sĩ là một ý tưởng huề vốn: Đi khám thì cũng có thể tốt hơn hoặc tệ hơn. Amos cho rằng tâm lý học lâm sàng giống như y học vào thế kỷ XVII và có nhiều bằng chứng để củng cố lý lẽ của mình.

Một ngày, vào năm thứ hai của họ tại Đại học Hebrew, năm 1959, Amnon tình cờ đọc luận văn mang tên "Lý thuyết về việc ra quyết định" của một giảng viên tâm lý học tại Đại học Johns Hopkins tên là Ward Edwards. "Ngoài các nhà tâm lý học, có nhiều nhà khoa học xã hội cố gắng lý giải hành vi của các cá nhân", luận văn mở đầu như thế. "Các nhà kinh tế học và vài nhà tâm lý học đã tạo ra một khối lượng lớn lý thuyết cùng một vài thí nghiệm để tìm hiểu việc ra quyết định cá nhân. Kiểu ra quyết định được khối lý thuyết này giải quyết như sau: đưa ra hai tình huống A và B, một trong hai cá nhân có thể tự đặt mình vào trong đó, người thứ nhất chọn A thay vì B (hoặc ngược lại). Ví dụ, một đứa trẻ đứng trước quầy kẹo có thể cân nhắc hai tình huống. Với tình huống A, nó có 25 xu và không có kẹo. Ở tình huống B, nó có 15 xu và một thanh kẹo 10 xu. Lý thuyết kinh tế về việc ra quyết định trình bày cách thức dự báo những quyết định như vậy". Edwards tiếp tục đặt ra một vấn đề: Lý thuyết kinh tế, cấu trúc thị trường, hoạch định chính sách công và nhiều thứ khác phụ thuộc vào các lý thuyết về cách thức ra quyết định của con người. Nhưng các nhà tâm lý học – những người có nhiều khả năng nhất để kiểm chứng lý thuyết này và xác định cách thức con người thực sự đưa ra các quyết định – lại không quan tâm nhiều đến chủ đề này.

Edwards không tự đặt bản thân hoặc lĩnh vực của mình vào vị thế đối lập với kinh tế học. Ông chỉ đề xuất các nhà tâm lý học nên được mời hoặc tự đến để kiểm nghiệm những giả định và dự báo của các nhà kinh tế học. Các nhà kinh tế học cho rằng mọi người đều "hành xử có lý trí". Ý của họ là gì? Ít nhất họ muốn nói rằng mọi người có thể xác định mình muốn gì. Trước một loạt lựa chọn, họ có thể sắp xếp chúng theo một trật tự hợp lý, tùy vào thị hiếu của mình. Ví dụ, nếu họ nhận được một thực đơn có 3 loại đồ uống nóng, rồi nói rằng tại một thời điểm nhất định, họ thích cà phê hơn trà và thích trà hơn sô-cô-la nóng, theo logic, họ sẽ thích cà phê hơn sô-cô-la. Nếu họ thích A hơn B và thích B hơn C thì suy ra họ sẽ thích A hơn C. Trong thuật ngữ học thuật, đó gọi là "bắc cầu". Nếu mọi người không thể sắp xếp các ý thích của mình một cách logic thì làm sao thị trường có thể vận hành đúng đắn? Nếu người ta thích cà phê hơn trà và thích trà hơn sô-cô-la nóng – nhưng rồi lại thay đổi và chọn sô-cô-la nóng thay vì cà phê – họ sẽ không bao giờ chọn xong. Về nguyên tắc, họ sẵn sàng trả tiền để

chuyển từ sô-cô-la nóng sang trà cũng như đổi từ trà sang cà phê – sau đó trả tiền một lần nữa để chuyển từ cà phê sang sô-cô-la nóng. Họ sẽ không bao giờ chốt được loại đồ uống, thay vào đó, bị mắc kẹt trong vòng lặp vô tận điên rồ này và cứ trả tiền để đổi từ đồ uống đang có thành thứ mình thích hơn.

Dưới đây là một trong những dự đoán của các nhà kinh tế học mà Edwards cho rằng các nhà tâm lý học có thể kiểm nghiệm: Con người thật sự có đang "bắc cầu" không? Nếu tại bất kỳ thời điểm nào, họ thích cà phê hơn trà và trà hơn sô-cô-la nóng, thì họ có thích cà phê hơn sô-cô-la nóng không? Edwards nhận thấy một vài người gần đây đã xem xét vấn đề này, trong số đó có một nhà toán học tên Kenneth May. Viết trên tạp chí kinh tế hàng đầu *Econometrica*, May đã mô tả cách ông kiểm tra xem các sinh viên của mình lý trí như thế nào khi được yêu cầu chọn bạn đời. Ông giới thiệu cho các sinh viên 3 người bạn đời tiềm năng được xếp hạng theo 3 phẩm chất: họ trông ưa nhìn như thế nào, thông minh ra sao và có bao nhiêu tiền. Không ai trong số 3 người đó nổi trội về mặt nào: Không ai quá nghèo, quá ngốc hay xấu xí phát gớm. Mỗi người có điểm mạnh và điểm yếu tương đối: Mỗi người đều được xếp hạng cao nhất về mặt này, cao thứ hai về mặt kia và xếp cuối về mặt thứ ba. Khi đưa ra lựa chọn, các sinh viên của May không bao giờ phải đối mặt với cả ba đối tác hôn nhân tiềm năng một lúc. Thay vào đó, họ xuất hiện theo cặp và được yêu cầu chọn 1 trong 2. Ví dụ, họ có thể được yêu cầu lựa chọn giữa người bạn đời tiềm năng thông minh nhất, đẹp nhì nhưng nghèo nhất, với người giàu nhất, thông minh nhì nhưng ngoại hình kém nhất.

Khi các sinh viên đã ổn định tinh thần trong việc ra quyết định bất chợt này, hơn 1/4 số sinh viên đã tự bộc lộ sự bất hợp lý của mình, ít nhất là xét từ quan điểm của lý thuyết kinh tế. Họ quyết định muốn cưới Jim hơn Bill và muốn Bill hơn Harry – nhưng sau đó cũng nói muốn cưới Harry hơn Jim. Nếu con người có thể mua và bán vợ chồng như đồ uống nóng thì phần lớn sẽ không bao giờ chọn được bạn đời mà thay vào đó cứ tiếp tục chi tiền để đổi lựa chọn. Tại sao? May không đưa ra lời giải thích đầy đủ nhưng ông có đề xuất bước khởi đầu: Vì Jim, Bill và Harry đều có điểm mạnh cùng điểm yếu tương đối, nên khó so sánh họ. "Đây chỉ là những trường hợp không thể so sánh đang được quan tâm", May viết. "Việc so sánh các lựa chọn thay thế mà trong đó cái này vượt trội hơn cái kia về mọi mặt tạo nên một lý thuyết đơn giản nhưng khá tầm thường".

Amnon cho Amos xem nghiên cứu về việc ra quyết định của Ward Edwards và Amos trở nên rất hào hứng. "Amos sẽ đánh hơi thấy

vàng trước bất kỳ ai", Amon nói. "Và ông ấy đã ngửi thấy mùi vàng".

Vào mùa thu năm 1961, một vài tuần sau khi Amnon bay đến Đại học Bắc Carolina, Amos rời Jerusalem tới Đại học Michigan – nơi Ward Edwards đã chuyển đến sau khi bị Johns Hopkins sa thải, vì được cho là không thèm đến các lớp mà ông phải giảng dạy. Cả Amnon và Amos đều không biết nhiều về các trường đại học Mỹ. Amnon, người vừa được cho phép tới học tại Bắc Carolina nhờ một suất được hội đồng học bổng Fulbright trao tặng, đã phải lôi bản đồ thế giới ra để tìm. Amos có thể đọc tiếng Anh nhưng ông nói ít đến nỗi khi nói mình định đi đâu, người ta còn cho rằng ông đang nói đùa. "Ông ấy sẽ sống sót như thế nào đây?", bạn ông, Amia Lieblich, tự hỏi. Amnon và Amos đều thấy mình không còn bất kỳ lựa chọn thật sự nào khác. "Chẳng ai có thể dạy chúng tôi ở Đại học Hebrew", Amnon nói. "Chúng tôi phải đi". Cả Amnon và Amos đều cho rằng việc chuyển đi chỉ là tạm thời: Họ sẽ học hỏi bất cứ điều gì phải học về lĩnh vực ra quyết định mới mẻ này ở Mỹ, sau đó quay trở lại Israel để làm việc cùng với nhau.

Bộ dạng những ngày tháng ban đầu của của Amos Tversky trên đất Mỹ thật bất thường trong lịch sử cuộc đời ông. Vào tuần đầu đi học, các sinh viên cùng lớp nhìn thấy một người ngoại quốc lặng lẽ, có vẻ dễ bảo, đang ghi chép. Họ nhìn ông với vẻ thương hại. "Ký ức đầu tiên của tôi về Amos là ông ấy thực sự, thực sự rất ít nói", Paul Slovic, một nghiên cứu sinh hồi tưởng. "Chuyện này thật buồn cười vì sau đó ông ấy *thực sự* chẳng ít nói chút nào". Trông thấy Amos viết từ phải sang trái, một học viên cho rằng có thể ông mắc chứng rối loạn tâm lý nào đó. (Ông viết bằng tiếng Hebrew). Bị tước mất sức mạnh của lời nói, Amos như bị tách biệt khỏi tính cách của bản thân. Rất lâu sau đó, Paul Slovic đoán rằng trong vài tháng đầu xa nhà, Amos chỉ đang kiên nhẫn chờ đợi cơ hội đến với mình. Ông sẽ không nói gì cho đến khi biết chính xác mình phải nói gì.

Đến giữa năm học thứ nhất, Amos đã biết mình sẽ nói gì – và từ thời điểm đó, những câu chuyện của Amos xuất hiện nhanh chóng, ào ạt. Có lần Amos bước vào một quán ăn bình dân ở Ann Arbor và gọi một chiếc bánh hamburger có nước sốt. Phục vụ nói họ không có nước sốt. "Được rồi", Amos nói, "cho tôi cà chua". Họ cũng không có cà chua. "Anh có thể cho tôi biết còn những gì quán anh không có?", Amos hỏi. Có lần Amos đến muộn giờ làm bài kiểm tra mà mọi người cho là sẽ rất mệt mỏi của một giáo sư dạy

thống kê khắt khe, John Milholland. Amos lẩn nhanh vào chỗ ngay khi đề bài được phát. Căn phòng im như tờ, các sinh viên lo lắng và căng thẳng. Lúc Milholland đến gần bàn Amos, ông quay sang người ngồi cạnh và nói: "Mãi mãi và mãi mãi, chào nhé, John Milholland/Nếu có gặp lại nhau, vì sao, chúng ta sẽ mỉm cười/Nếu không, thì tại sao, cuộc chia tay êm đẹp lắm mà": lời Brutus nói với Cassius trong hồi 5, cảnh 1 của vở kịch *Julius Caesar*. Amos đã đạt được điểm rất cao trong bài kiểm tra.

Michigan yêu cầu tất cả nghiên cứu sinh tâm lý học vượt qua một bài kiểm tra sát hạch trình độ bằng 2 ngoại ngữ. Thật kỳ lạ, trường đại học không chấp nhận tiếng Hebrew là một ngoại ngữ mà chọn toán học. Mặc dù hoàn toàn tự học toán nhưng Amos đã chọn toán học là 1 trong 2 ngoại ngữ của mình và vượt qua bài kiểm tra. Ngoại ngữ thứ hai ông chọn là tiếng Pháp. Bài kiểm tra là dịch 3 trang trong một cuốn sách theo ngôn ngữ đã chọn: Sinh viên chọn sách và giám khảo chọn các trang để dịch. Amos đi đến thư viện và tìm được một cuốn giáo khoa toán của Pháp, trong đó không có gì khác ngoài các phương trình. "Có lẽ nó có từ *bởi thế (donc)* trong đó", Mel Guyer, bạn cùng phòng của Amos nói. Đại học Michigan sau đó đã công bố Amos Tversky thông thạo tiếng Pháp.

Amos muốn khám phá cách mọi người đưa ra các quyết định. Để làm được chuyện này, ông cần đến những đối tượng vừa là tù nhân vừa nghèo mạt rệp đến mức chấp nhận các khoản hỗ trợ tài chính nhỏ bé ông có thể đưa ra. Amos tìm thấy họ ở khu giam giữ an ninh nghiêm ngặt tối đa trong nhà tù Jackson State, gần Ann Arbor. Amos cho các tù nhân – chỉ những ai có chỉ số IQ trên 100 – chơi các loại cờ bạc khác nhau, cược bằng kẹo và thuốc lá. Cả hai thứ đều được sử dụng như tiền trong nhà tù và mọi người biết chúng giá trị như thế nào – một bao thuốc lá và một gói kẹo tại cửa hàng nhà tù có giá 30 xu, bằng khoảng một tuần lương. Các tù nhân có thể đánh bạc hoặc bán quyền đánh bạc cho Amos để nhận một khoản thanh toán chắc chắn.

Hóa ra việc tù nhân Nhà tù Jackson chọn lựa các trò đánh bạc lại có nhiều điểm tương đồng với những sinh viên của Kenneth May khi chọn bạn đời: Sau khi nói thích *A hơn B* và *B hơn C*, họ có thể bị tác động để thích *C hơn A*. Ngay cả khi bạn hỏi họ có chọn C thay vì A không và họ khăng khăng sẽ không bao giờ làm vậy, thì họ vẫn làm như thế. Một số người nghĩ Amos chắc hẳn đang bịp các tù nhân, nhưng không phải. "Ông ấy không lừa các tù nhân vi phạm tính bắc cầu", giáo sư Rich Gonzalez của Đại học Michigan nói. "Amos đã ứng dụng một quá trình giống ngạn ngữ về con ếch

trong nồi nước sôi. Khi nhiệt độ tăng chậm, con ếch không thể phát hiện ra. Rõ ràng ếch có thể phân biệt 30o với 100o nhưng nếu tăng từng độ một thì không. Trong một số hệ thống sinh học của mình, chúng ta được trang bị để nhận ra những khác biệt lớn; một số hệ thống khác thì phát hiện những khác biệt nhỏ, như khi bị cù hoặc bị chọc. Amos thấy nếu con người không thể phát hiện những khác biệt nhỏ thì họ có thể vi phạm tính bắc cầu".

Rõ ràng con người khó phát hiện những khác biệt nhỏ. Các tù nhân và sinh viên Harvard, cũng là những người Amos đã tiến hành bài kiểm tra. Ông viết một luận văn về các thử nghiệm của mình, trong đó trình bày cách thức một người thậm chí có thể dự đoán khi nào con người sẽ không bắc cầu. Thế nhưng… ông không tin chuyện này quá quan trọng. Thay vì rút ra một số kết luận quan trọng về sự không tương thích của các giả định hiện hữu về tính duy lý của con người, Amos bất chợt ngừng lại. "Hành vi này có phi lý không?", ông viết. "Chúng ta có xu hướng nghi ngờ điều đó… Khi phải đối mặt với những phương án thay thế đa chiều phức tạp, chẳng hạn như lời mời làm việc, trò đánh bạc hoặc các ứng viên [chính trị], việc ứng dụng đúng cách tất cả thông tin sẵn có là cực kỳ khó". Không phải do người ta thật sự thích *A hơn B* và thích *B hơn C* rồi sau đó lại thích *C hơn A*. Mà vì đôi khi rất khó để hiểu những khác biệt. Amos không nghĩ thế giới thực dễ lừa con người mâu thuẫn với chính bản thân như trong những thí nghiệm mà ông đã thiết kế.

Hóa ra, Ward Edwards, tác giả của công trình đã kéo Amos tới Đại học Michigan, lại không hấp dẫn như trên trang giấy. Sau khi bị Johns Hopkins sa thải, Edwards xin được việc ở Michigan, nhưng vị trí của ông ở đây ổn định và chính ông cũng vậy. Khi các sinh viên đến làm việc với Edwards, ông đưa mỗi người một bài giảng khoa trương – họ gọi đó là bài giảng "chìa khóa". Edwards giơ cao chìa khóa cánh cửa căn nhà nhỏ được dùng làm phòng thí nghiệm của mình và nói các sinh viên thật vinh dự khi được ông giao phó chiếc chìa khóa, hiểu rộng ra là được cộng tác với ông. "Bạn có chìa khóa này cùng với bài giảng", Paul Slovic nói. "Ý nghĩa của chìa khóa, biểu tượng của chìa khóa – nó có chút gì đó kỳ quặc. Người ta thường chỉ đưa cho bạn một chiếc chìa khóa và dặn bạn nhớ khóa cửa khi về".

Edwards tổ chức một bữa tiệc tại gia dành cho một số học giả khách mời – và bắt khách khứa trả tiền bia. Ông ta cử Amos đi làm nghiên cứu cho mình rồi không thanh toán kinh phí cho đến khi Amos bắt đầu phản kháng. Ông ta cứ khăng khăng rằng mọi công trình Amos làm trong phòng thí nghiệm của ông ít nhất cũng là

một phần tài sản của mình, do đó mọi luận văn Amos viết cũng phải có tên Ward Edwards. Amos hay nói tính keo kiệt rất dễ lây lan, sự hào phóng cũng vậy, và vì cư xử hào phóng khiến bạn hạnh phúc hơn bủn xỉn, hãy tránh xa những kẻ keo kiệt và dành thời gian cho những người rộng rãi. Amos quan tâm đến những gì Edwards làm chứ chẳng để ý nhiều đến ông ta.

Đại học Michigan khi đó và bây giờ vẫn vậy, là nơi có khoa tâm lý học lớn nhất thế giới. Cũng có những người khác ở đó nghĩ về việc ra quyết định và Amos nhận thấy mình bị cuốn hút bởi một trong số họ, Clyde Coombs. Coombs rút ra được sự khác biệt giữa các loại quyết định mà trong đó có nhiều quyết định tốt và tinh tế hơn. Chẳng hạn, trong điều kiện các yếu tố khác ngang bằng nhau, gần như tất cả mọi người sẽ quyết định lấy nhiều tiền hơn và chọn ít đau khổ hơn. Thứ thu hút Coombs là các quyết định mờ nhạt hơn. Làm thế nào để một người quyết định sẽ sống ở đâu, kết hôn với ai hoặc mua loại mứt nào? Gã khổng lồ ngành thực phẩm General Mills đã thuê Coombs với hy vọng ông có thể tạo ra những công cụ đo lường cảm nhận của khách hàng về các sản phẩm. Nhưng làm sao để đo lường mức độ cảm nhận cá nhân đối với sản phẩm Cheerios? Bạn sẽ sử dụng thước đo nào? Một người có thể cao gấp đôi người khác, nhưng anh ta có thích thứ gì đó nhiều gấp đôi không? Nơi này có thể nóng hơn 10o so với nơi khác; nhưng cảm nhận của một người về món ngũ cốc bữa sáng có thể nóng hơn 10o so với người khác không? Để dự đoán quyết định của mọi người, bạn phải có khả năng đo lường thị hiếu của họ: nhưng bằng cách nào?

Coombs nghĩ về vấn đề đầu tiên bằng cách bố trí các quyết định thành một loạt so sánh giữa hai thứ với nhau. Trong mô hình toán học mà ông xây dựng, sự lựa chọn giữa hai người bạn đời tiềm năng, chẳng hạn, trở thành một quá trình gồm nhiều giai đoạn. Một người định sẵn trong đầu một hình mẫu bạn đời lý tưởng nào đó – hoặc một tập hợp các đặc điểm anh ta muốn có ở nửa kia của mình. Anh ta so sánh từng lựa chọn ngoài đời thực với hình mẫu lý tưởng đó và chọn bạn đời gần giống với lý tưởng nhất. Coombs rõ ràng không nghĩ là khi mọi người chọn một thứ, họ thực sự cũng làm giống như vậy. Ông không biết những gì họ làm. Ông chỉ đang cố gắng xây dựng một công cụ giúp dự đoán con người sẽ chọn gì khi phải đối mặt với một dãy vấn đề phải lựa chọn. Để giải thích cho điều mình định làm – và có lẽ để nó có vẻ bớt phi lý – Coombs lấy ví dụ một tách trà. Con người quyết định bỏ bao nhiêu đường vào trà của mình như thế nào? À thì, người đó có một ý niệm nào đấy về độ ngọt lý tưởng của trà; anh ta sẽ bỏ đường vào cho đến khi nó gần giống nhất với độ ngọt lý tưởng ấy.

Coombs nghĩ rất nhiều quyết định trong cuộc sống cũng như thế, chỉ là phức tạp hơn mà thôi.

Ví dụ như quyết định đối tượng kết hôn. Có lẽ mọi người đều giữ trong đầu ít nhất một khái niệm mơ hồ nào đó về người bạn đời lý tưởng – một tập hợp những đặc điểm họ cho là quan trọng, dù có lẽ không phải đặc điểm nào cũng quan trọng như nhau – rồi sau đó chọn một người người gần giống nhất với hình ảnh lý tưởng của mình từ mẫu có sẵn. Để hiểu được quyết định, chắc chắn bạn cần xác định được trọng số mà người ta gán cho các đặc điểm khác nhau. Đối với một người đàn ông tìm vợ, tầm quan trọng của trí thông minh so với ngoại hình là như thế nào? Hay ngoại hình so với tài chính cá nhân ra sao? Bạn cũng cần xác định cách người đó đánh giá những đặc điểm đó ngay từ đầu – cách một người phụ nữ tìm chồng, có thể nói là so sánh tiêu chuẩn lý tưởng phỏng đoán về người chồng của cô ấy với một người đàn ông mới gặp. Sao cô ấy lại khẳng định khiếu hài hước của anh chàng được mai mối đang ngồi đối diện giống với kiểu hài hước lý tưởng của mình? Coombs cho rằng các quyết định của chúng ta có thể được coi là một tập hợp những phán đoán về sự giống nhau giữa hai thứ: lý tưởng trong đầu với đối tượng ta gặp.

Amos cũng bị mê hoặc như Coombs bởi các câu hỏi về cách đo lường những gì không thể quan sát (thích thú đến mức ông tự học toán để làm). Nhưng ông cũng thấy nỗ lực đo lường những thị hiếu này đã làm nảy sinh một câu hỏi khác. Nếu bạn sắp sửa xem giả định nghiên cứu của mình (có lẽ không có thật) như lời xác nhận rằng mọi người lựa chọn bằng cách so sánh một hình mẫu lý tưởng nào đó trong đầu với các phiên bản trong thế giới thực, thì bạn phải biết cách khiến người ta đưa ra những đánh giá như vậy. Các nhà tâm lý học gọi đó là các "phán đoán tương đồng", trong một ví dụ hiếm hoi về thuật ngữ thương mại dễ hiểu. Điều gì diễn ra trong tâm trí khi nó đánh giá thứ này giống hay khác thứ kia nhiều ra sao? Quá trình này quá đỗi cơ bản đối với sự tồn tại đến nỗi chúng ta hiếm khi dừng lại để suy nghĩ về nó. "Đó là một quá trình làm việc liên tục không ngừng nghỉ trong quãng thời gian dài và tạo ra nhiều hiểu biết cũng như hình thành phản ứng của chúng ta đối với thế giới", Dacher Keltner, nhà tâm lý học ở Đại học Berkeley, cho biết. "Trước hết, bạn phân loại mọi thứ như thế nào? Đó là tất cả vấn đề. Tôi có ngủ với anh ấy hay không? Tôi có ăn cái này hay không? Tôi có đưa cho người này hay không? Đó là trai hay gái? Đó là động vật ăn thịt hay con mồi? Nếu lý giải được cách thức vận hành của quá trình này, bạn sẽ làm sáng tỏ cách chúng ta hiểu biết mọi chuyện. Đó là cách kiến thức về thế giới được thiết lập. Nó giống như sợi chỉ được dệt xuyên qua mọi thứ

trong tâm trí".

Tất cả các học thuyết thống trị trong tâm lý học về cách một người đưa ra phán đoán về tính tương đồng đều có một điểm chung: Chúng dựa trên khoảng cách vật lý. Khi so sánh hai thứ, bạn đang hỏi chúng gần giống nhau đến mức nào. Hai đối tượng, hai con người, hai ý tưởng, hai cảm xúc: Trong lý thuyết tâm lý học, chúng tồn tại nơi tâm trí như thể nằm trên một tấm bản đồ, mạng lưới hay một không gian vật lý khác, giống những điểm có mối quan hệ cố định với nhau. Amos thắc mắc về điều đó. Ông đã đọc các nghiên cứu của nhà tâm lý học trường Berkeley là Eleanor Rosch, nhân vật vào đầu thập niên 1960 đã khám phá cách thức mọi người phân loại các sự vật. Điều gì khiến một cái bàn là cái bàn? Điều gì làm cho từng màu sắc khác biệt? Trong công trình của mình, Rosch đã yêu cầu các đối tượng so sánh màu sắc và đánh giá chúng giống nhau như thế nào.

Người ta đã nói những điều kỳ lạ. Chẳng hạn, họ nói màu đỏ tươi tương tự màu đỏ, nhưng màu đỏ đó lại không giống màu đỏ tươi. Amos phát hiện ra mâu thuẫn này và bắt đầu khái quát hóa nó. Ông hỏi mọi người xem họ có nghĩ Bắc Triều Tiên giống như Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa hay không. Họ nói có. Ông hỏi họ Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa có giống Bắc Triều Tiên không – họ lại nói không. Mọi người nghĩ Tel Aviv giống New York nhưng New York đó lại không giống Tel Aviv. Người ta thấy số 103 cũng khá giống số 100 nhưng số 100 đó lại không giống số 103. Người ta nghĩ tàu hỏa đồ chơi rất giống tàu hỏa thật nhưng tàu hỏa thật lại chẳng giống đồ chơi. Mọi người thường cho là con trai giống bố, nhưng nếu bạn hỏi người bố có giống con trai không thì họ nhìn lại bạn với ánh mắt kỳ lạ. "Chiều hướng cùng sự bất đối xứng của những mối quan hệ tương đồng rất đáng chú ý trong các phép so sánh và ẩn dụ", Amos viết. "Chúng ta nói 'Người Thổ Nhĩ Kỳ chiến đấu như hổ' chứ không phải 'hổ chiến đấu như người Thổ Nhĩ Kỳ'. Vì loài hổ nổi tiếng với tinh thần chiến đấu, nó được dùng như một đối tượng được ám chỉ chứ không phải chủ thể của phép so sánh. Nhà thơ viết 'tình yêu của tôi sâu thẳm như đại dương' chứ không phải 'đại dương sâu thẳm như tình yêu của tôi', bởi đại dương là tượng trưng điển hình cho sự sâu thẳm".

Khi mọi người so sánh thứ này với thứ khác – hai con người, hai địa điểm, hai con số, hai ý tưởng – họ không chú ý nhiều đến sự đối xứng. Đối với Amos – chứ không phải ai khác trước ông – quan sát đơn giản này cho thấy tất cả các lý thuyết mà giới trí thức từng nghĩ tới để giải thích cách thức mọi người đưa ra các phán đoán tương đồng chắc chắn đều đã sai. "Amos đi đến và nói với mọi

người rằng bạn không đặt đúng câu hỏi", nhà tâm lý học Rich Gonzalez của Đại học Michigan nói. Khoảng cách là gì? Khoảng cách có tính đối xứng. Khoảng cách từ New York đến Los Angeles phải bằng khoảng cách từ Los Angeles đến New York. Và Amos nói: 'Được rồi, chúng ta hãy kiểm chứng điều đó'". Nếu trên bản đồ tư duy, New York nằm cách Tel Aviv một khoảng nhất định thì Tel Aviv phải ở vị trí cách New York đúng bằng từng đó. Tuy nhiên, bạn chỉ cần hỏi mọi người để thấy rằng điều đó không đúng: New York không giống Tel Aviv như Tel Aviv giống New York. "Amos nhận ra rằng điều đang diễn ra *không phải* là một khoảng cách", Gonzalez nói. "Trong thoáng chốc, về cơ bản ông ấy đã bác bỏ hết các lý thuyết áp dụng khoảng cách. Nếu bạn có một khái niệm khoảng cách trong lý thuyết của mình, bạn sẽ mặc nhiên sai".

Amos có lý thuyết riêng của mình, điều ông gọi là "các đặc điểm của tính tương đồng"[1]. Ông lập luận, khi mọi người so sánh sự giống nhau giữa hai thứ, về cơ bản, họ đã lập ra một danh sách bao gồm các đặc điểm. Những đặc điểm này chỉ đơn giản là *điều họ nhận thấy* ở các đối tượng. Họ đếm tất cả những điểm chung nổi bật ở cả hai đối tượng: Càng nhiều điểm chung, chúng càng tương đồng; càng ít điểm chung, chúng càng khác biệt. Không phải tất cả các đối tượng đều có cùng số lượng đặc điểm nổi bật: Ví dụ, New York có nhiều đặc điểm nổi bật hơn Tel Aviv. Amos đã xây dựng một mô hình toán học để mô tả điều mình muốn nói – và mời những người khác kiểm chứng lý thuyết của mình để chứng minh ông sai.

---

[1]. Một nghiên cứu mang cái tên này mãi đến năm 1977 mới xuất hiện, nhưng nó đã được phát triển từ những ý tưởng Amos hình thành một thập kỷ trước, khi còn là một nghiên cứu sinh. (TG)

Nhiều người đã thử. Trước khi tới Stanford vào những năm 1980 để học tiến sĩ cùng Amos, Rich Gonzalez đã đọc nghiên cứu "Các đặc điểm của sự tương đồng" vài lần. Khi đến nơi, ông tìm đến văn phòng của Amos, tự giới thiệu bản thân và hỏi điều ông nghĩ là một câu hỏi mấu chốt: "Thế một chú chó ba chân thì sao?". Hai con chó ba chân rõ ràng giống nhau hơn so với con chó ba chân và con chó bốn chân. Nhưng một chú chó ba chân có cùng số lượng đặc điểm tương đồng với một chú chó bốn chân cũng giống như khi so sánh nó với một chú chó ba chân khác. Vậy thì đó là một ngoại lệ trong lý thuyết của Amos! "Tôi bắt đầu nghĩ: 'Mình thông minh hơn Amos rồi'", Gonzalez nhớ lại. "Ông ấy nhìn tôi kiểu: *Thật sao? Anh chỉ nghĩ ra được đến thế thôi à?* Tôi nghĩ có lẽ lúc đầu ông ấy nhìn trừng trừng, nhưng rồi lại nhẹ nhàng – và Amos nói:

‘Việc thiếu một đặc điểm chính là một đặc điểm’”. Amos đã viết điều đó vào luận văn mới của mình. “Mức độ tương đồng sẽ gia tăng khi có thêm các đặc điểm chung và/hoặc loại bỏ các đặc điểm đặc biệt”.

Lý thuyết của Amos nói về cách thức mọi người đánh giá sự tương đồng đã tiết lộ mọi kiến thức sâu sắc đầy thú vị. Khi tiến hành so sánh hai thứ, nếu tâm trí chỉ đếm tất cả các đặc điểm nó nhận thấy ở mỗi đối tượng, nó cũng có thể ngay lập tức đánh giá những thứ đó giống và khác nhau nhiều hơn so với một số cặp đối tượng khác. Chúng có thể vừa mang nhiều điểm giống vừa có nhiều điểm khác nhau. Yêu và ghét, vui và buồn, nghiêm túc và lố lăng: Bất chợt chúng có thể bị nhìn nhận – vì chúng cảm giác được – như có thêm những mối quan hệ hay thay đổi với nhau. Chúng không chỉ đối lập nhau trên một hệ tinh thần bất biến mà có thể được coi là tương đồng về một số đặc điểm này và khác nhau ở những đặc điểm khác. Lý thuyết của Amos cũng đưa ra một cái nhìn mới mẻ về những gì có thể đang xảy ra vào lúc mọi người vi phạm tính bắc cầu và vì thế đưa ra các lựa chọn dường như vô lý.

Khi người ta chọn cà phê thay vì trà và chọn trà thay vì sô-cô-la nóng, rồi quay lại chọn sô-cô-la nóng thay vì cà phê – họ đang không so sánh hai thứ đồ uống một cách tổng thể. Các loại đồ uống nóng không tồn tại trên bản đồ tư duy như những vị trí có khoảng cách cố định so với lý tưởng. Chúng là các tập hợp của những đặc điểm. Những đặc điểm ấy có thể trở nên nổi bật hơn hoặc bớt nổi bật; sự nổi bật của chúng trong tâm trí phụ thuộc vào bối cảnh chúng được nhận thức. Và sự lựa chọn đã tạo ra bối cảnh của riêng mình: Những đặc điểm khác nhau có thể nổi bật hơn trong tâm trí khi cà phê được so sánh với trà (caffeine) so với lúc nó được so sánh với sô-cô-la nóng (đường). Điều gì đúng với đồ uống cũng có thể đúng với con người, ý tưởng và cảm xúc.

Ý tưởng này thật thú vị: Khi con người ra quyết định, họ cũng đang đưa ra những đánh giá về sự tương đồng giữa một đối tượng ngoài đời thực với lý tưởng của mình. Họ đưa ra phán đoán hợp lý bằng cách đếm tất cả các đặc điểm mình nhận thấy. Và vì sự nổi bật của các đặc điểm có thể bị chi phối bởi cách thức nổi bật của chúng, nên cảm nhận về sự tương đồng của hai đối tượng cũng có thể bị ảnh hưởng. Chẳng hạn, nếu bạn muốn hai người nghĩ họ giống nhau hơn thực tế, bạn có thể đặt họ vào một bối cảnh làm nổi bật những đặc điểm chung của họ. Hai sinh viên người Mỹ ở Mỹ có thể nhìn nhau như hai người hoàn toàn xa lạ; cũng hai người đó khi du học ở Togo vào năm thứ ba lại có thể nhận ra họ giống nhau đến ngạc nhiên: Họ đều là người Mỹ!

Bằng cách thay đổi bối cảnh so sánh hai thứ, bạn nhấn chìm một số đặc điểm nhất định và buộc những đặc điểm khác phải nổi bật. "Nhìn chung, người ta cho rằng sự phân loại được xác định bởi mức độ tương đồng giữa các đối tượng", Amos viết, trước khi đưa ra một quan điểm đối lập: "Sự tương đồng của các đối tượng được hiệu chỉnh theo cách phân loại. Như vậy, sự tương đồng có hai mặt: nguyên nhân và hệ quả. Đó là cơ sở cho việc phân loại các đối tượng, nhưng cũng bị ảnh hưởng bởi cách phân loại". Một quả chuối và một quả táo có vẻ giống nhau nhiều hơn thực tế vì chúng ta đều nhất trí gọi chúng là trái cây. Mọi thứ được gộp thành nhóm là có lý do, nhưng khi được gộp nhóm rồi, việc đó sẽ khiến chúng có vẻ giống nhau hơn trước. Như vậy, việc phân loại củng cố các hình mẫu. Nếu bạn muốn làm suy yếu một mẫu hình nào đó, hãy loại bỏ sự phân loại.

Lý thuyết của Amos không đóng góp vào câu chuyện về cách con người đưa ra phán đoán về sự tương đồng. Nó choán hết câu chuyện. Mọi người ở bữa tiệc cứ đứng quanh Amos và lắng nghe".Cách tiếp cận của Amos trong việc làm khoa học không vụn vặt", Rich Gonzalez nói. "Nó có những bước nhảy vọt. Bạn tìm một mô hình nào đó. Bạn tìm thấy một mệnh đề tổng quát của mô hình đó. Rồi bạn phá hủy nó. Ông ấy cho rằng mình đang làm khoa học kiểu phủ định. Amos hay sử dụng từ đó: *phủ định*. Đây hóa ra lại là một phương pháp làm khoa học xã hội rất mạnh". Đó là cách Amos thường bắt đầu: bằng cách hoàn tác các lỗi sai của người khác. Vì hóa ra, những người khác thi thoảng cũng mắc sai lầm.

4
Lỗi

Tại thời điểm Amos quay lại Israel mùa thu năm 1961, ông đã đi được 5 năm. Những người bạn lâu năm nhất của Amos dĩ nhiên đã so sánh Amos vừa về với Amos trong ký ức của họ. Họ nhận ra vài sự thay đổi. Con người Amos trở về từ đất Mỹ có vẻ nghiêm túc trong công việc hơn, đã có dấu hiệu của phẩm chất chuyên môn. Giờ đây ông đã là một giáo sư trợ lý, có văn phòng làm việc riêng tại Đại học Hebrew. Cách bài trí văn phòng của ông nổi tiếng sơ sài. Chẳng bao giờ có thứ gì trên bàn làm việc ngoại trừ một cây bút chì kim, còn nếu Amos ngồi tại đấy thì sẽ có một cục tẩy và chồng tài liệu sắp xếp ngăn nắp của dự án nào đó ông đang làm. Khi Amos sang Mỹ, ông không có bộ com-lê nào. Lúc ông xuất hiện tại Đại học Hebrew trong trang phục com-lê xanh nhạt, mọi người thật sự bị sốc, không chỉ bởi cái màu sắc ấy. "Thật không thể tưởng tượng nổi", Avishai Margalit nói. "Đây là điều không ai làm. Cà-vạt là biểu tượng của giai cấp tư sản. Tôi nhớ lần đầu tiên thấy cha mặc com-lê và đeo cà-vạt. Giống như bắt gặp cha đi với gái làng chơi vậy". Ngoài ra, Amos chẳng thay đổi gì: là người cuối cùng đi ngủ vào ban đêm, linh hồn của mọi bữa tiệc, ánh sáng thu hút mọi ong bướm vây quanh, là nhân vật tự do, hạnh phúc và thú vị nhất mà bất cứ ai từng biết. Ông vẫn chỉ làm điều mình muốn. Ngay cả sở thích mới của ông là mặc com-lê cũng thể hiện một Amos kỳ quặc chứ không hẳn là dân tư sản. Amos chọn com-lê chỉ theo số hiệu và kích cỡ của túi áo. Cùng với sự quan tâm dành cho túi áo, ông còn rất yêu thích những chiếc cặp và đã mua rất nhiều. Amos quay về sau 5 năm sống ở nền văn hóa nặng về vật chất bậc nhất trái đất chỉ để kiếm tìm những thứ có thể giúp ông áp đặt mệnh lệnh lên thế giới xung quanh.

Ngoài bộ vest mới, Amos còn có vợ mới. Ở Michigan 3 năm trước, ông quen bạn đồng môn tâm lý học tên là Barbara Gans. Họ bắt

đầu hẹn hò một năm sau đó. "Ông ấy nói không muốn quay lại Israel một mình", Barbara nói. "Và thế là chúng tôi kết hôn". Bà lớn lên ở vùng Trung Tây và chưa bao giờ ra khỏi nước Mỹ. Bà thấy điều dân châu Âu thường nói về dân Mỹ – rất thoải mái và giỏi ứng biến – còn đúng với người Israel hơn. "Chỉ cần dây thun và băng dính giấy, họ có thể sửa chữa đủ thứ", bà nói. Mặc dù nghèo về vật chất, Israel vẫn khiến bà cảm thấy họ giàu có về nhiều thứ khác. Dân Israel – ít nhất là những người Do Thái – dường như đều kiếm tiền xấp xỉ như nhau và chỉ đủ trang trải các nhu cầu cơ bản.

Họ chẳng có nhiều thứ xa xỉ. Bà và Amos không có điện thoại lẫn xe hơi, nhưng hầu hết những người họ quen biết cũng thế. Các cửa hàng đều nhỏ và chuyên biệt. Có tiệm mài dao, tiệm cắt đá và tiệm bánh đậu chiên falafel. Nếu bạn cần đến một thợ mộc hay thợ sơn, đừng mất công gọi điện cho họ dù bạn có điện thoại, bởi họ không bao giờ nghe máy. Buổi chiều bạn vào trong phố thì may ra vô tình gặp họ. "Tất cả các giao dịch đều mang tính cá nhân. Người ta hay đùa: Có người chạy ra khỏi căn nhà đang bốc cháy của mình để hỏi một người bạn trên phố có quen ai làm ở Sở Cứu hỏa không". Không có tivi nhưng radio lại hiện diện khắp nơi, và khi đài BBC phát sóng, mọi người đều dừng mọi việc để lắng nghe. Những lời lẽ trên đài BBC luôn có vẻ khẩn cấp. "Ai ai cũng sẵn sàng", Barbara nói. Bầu không khí căng thẳng chẳng hề giống với tình trạng bất đồng về cuộc chiến tranh Việt Nam trong lòng nước Mỹ. Tại Israel, hiểm nguy dường như luôn hiện diện và đậm tính cá nhân: Nếu những người Ả Rập tại biên giới có lúc ngừng đánh giết lẫn nhau thì sẽ xuất hiện thứ cảm giác, Barbara nói, bọn họ có thể tràn vào đất nước chỉ trong vài giờ và giết chết *bạn*.

Các sinh viên tại Đại học Hebrew, nơi Barbara được phân công giảng dạy một lớp tâm lý học, có vẻ chỉ mải bắt lỗi giảng viên. Họ cực kỳ hiếu chiến và thiếu tôn trọng. Một sinh viên đã sỉ nhục một nhà trí thức Mỹ đến thăm khi cắt ngang bài nói chuyện của ông bằng những lời bình luận báng bổ, quá thể đến nỗi các quan chức trường đại học phải yêu cầu anh ta tìm gặp để xin lỗi người Mỹ nọ. "Tôi xin lỗi nếu đã làm ông tổn thương", sinh viên kia nói với vị khách quyền cao chức trọng, "nhưng như ông thấy, bài nói chuyện *quá tệ*!". Trong một bài thi cuối kỳ môn tâm lý học, sinh viên được phát một nghiên cứu đã xuất bản và phải tìm ra thiếu sót trong đó. Vào ngày thứ hai của Barbara, mới giảng được 10 phút, một sinh viên ở cuối phòng la toáng lên: "Không đúng!" và có vẻ như chẳng ai nghĩ gì về điều đó. Một vị giáo sư lỗi lạc của Đại học Hebrew đã giảng về một nghiên cứu có nhan đề "Những sự vật không phải sự vật trong thống kê", sau đó có một sinh viên ngồi trong đám đông thính giả nói, đủ to để cho nhiều người nghe

thấy: "Cái này sẽ đảm bảo cho ông ấy một chỗ trong *Những người không phải người trong thống kê*".

Nhưng cũng tại thời điểm ấy, Israel coi trọng các giáo sư của mình hơn hẳn nước Mỹ. Giới trí thức Isarel được xem là có ảnh hưởng tích cực đến sự tồn vong của Nhà nước Do Thái, và họ đã đáp lại thịnh tình ấy bằng cách ít ra cũng giả vờ liên quan. Ở Michigan, Barbara và Amos sống hoàn toàn trong trường đại học và dành thời gian gặp gỡ dân học thuật. Còn ở nơi đây, họ cùng các chính trị gia, tướng lĩnh cùng giới nhà báo và những người khác tham gia trực tiếp vào việc điều hành đất nước. Trong vài tháng đầu quay về, Amos đi nói chuyện về các lý thuyết ra quyết định mới nhất cho giới tướng lĩnh trong không lực và quân đội Israel – dù cho ứng dụng thực tế của các lý thuyết, nói một cách xác đáng hơn, là chưa rõ ràng. "Em chưa bao giờ thấy nước nào quan tâm nhiều đến việc đảm bảo các quan chức hiểu tường tận về những diễn biến mới trong học thuật như vậy", Barbara viết thư cho gia đình ở Michigan.

Và dĩ nhiên, mọi người đều ở trong quân đội, thậm chí cả các giáo sư, bởi thế, ngay đến một trí thức ít tai tiếng nhất cũng không thể bảo vệ bản thân khỏi những rủi ro mà toàn thể xã hội phải đối mặt. Tất cả đều bị bóc trần tương tự nhau theo ý muốn bất ưng của các nhà độc tài. Sự thật đó tiếp tục lặp lại với Barbara 6 tháng sau ngày bà đến đây, vào ngày 22 tháng 5 năm 1967, tại thời điểm Tổng thống Ai Cập Gamal Abdel Nasser tuyên bố đóng cửa eo biển Tiran đối với các tàu Israel. Đa phần thương mại của Israel đều thông qua eo biển này nên thông báo trên chẳng khác nào một hành động gây chiến. "Một ngày kia, Amos về nhà và nói: *Quân đội sắp đến đón anh*". Ông tìm quanh và thấy chiếc hòm cất giữ bộ quân phục lính dù cũ. Nó vẫn vừa. 10 giờ đêm đó, quân đội đến đón ông.

5 năm rồi Amos chưa nhảy ra khỏi một chiếc máy bay; ông được giao quyền chỉ huy một đơn vị bộ binh. Cả đất nước chuẩn bị cho chiến tranh – đồng thời ra sức phán đoán xem thể loại chiến tranh ấy sẽ là gì. Ở Jerusalem, những ai còn nhớ về cuộc chiến giành độc lập đều lo sợ sẽ có một cuộc vây hãm nữa nên đã vơ vét sạch các cửa hàng bán đồ ăn đóng hộp. Mọi người thấy khó mà tính được xác suất cho những hậu quả tiềm năng: Một cuộc chiến tranh chỉ với Ai Cập thôi có lẽ sẽ rất tệ nhưng vẫn còn khả năng sinh tồn; chiến tranh với cả cộng đồng các quốc gia Ả Rập có khi lại đồng nghĩa với thảm họa diệt vong. Chính phủ Israel đã âm thầm sắp xếp để các công viên được hiến tặng làm những ngôi mộ tập thể. Đất nước được tổng động viên. Những chiếc xe riêng chiếm các

tuyến đường xe buýt – vì tất cả xe buýt đã bị quân đội trưng dụng. Học sinh thì đi giao sữa và thư tín. Dân Isarel gốc Ả Rập, những người không được phép phục vụ trong quân đội, đã tình nguyện làm các công việc lính nghĩa vụ Do Thái để lại. Trong thời gian ấy, một cơn gió tàn phá khủng khiếp bất chợt ùa đến từ sa mạc. Cảm giác không hề giống bất cứ thứ gì Barbara từng trải qua. Dù có uống nhiều nước đến đâu, bạn vẫn cảm thấy khát; quần áo giặt xong ướt thế nào cũng chỉ 30 phút là khô. Nhiệt độ lúc đó là 35ºC, nhưng đứng trước bão sa mạc, bạn khó mà nhận ra sự nóng bức. Bà đến một làng cộng đồng của Israel ở biên giới ngay phía ngoài Jerusalem để hỗ trợ đào hào. Phụ trách những người tình nguyện là một người ngoài 40 tuổi đã mất chân trong cuộc chiến giành độc lập nên phải đeo chân giả. Ông là một nhà thơ. Ông vừa đi khập khiễng vừa làm thơ.

Trước khi giao tranh bắt đầu, Amos về nhà hai lần. Barbara hết hồn vì người chồng mới cưới thản nhiên quăng cây súng Uzi[1] lên giường trước khi đi tắm. Có gì ghê gớm đâu! Đất nước đang trong tình trạng hoảng loạn nhưng Amos dường như chẳng quan tâm. "Ông ấy nói: 'Chẳng có lý do gì phải lo lắng cả. Chiến cuộc phụ thuộc vào sức mạnh không quân và chúng ta có nó. Không lực của chúng ta sẽ tiêu diệt máy bay của bọn chúng'". Vào buổi sáng ngày 5 tháng 6, quân đội Ai Cập tập trung đông đảo dọc theo biên giới Israel, Không lực Isarel đã tiến hành tấn công bất ngờ. Trong vòng vài giờ, các phi công Israel đã tiêu diệt khoảng 400 máy bay – gần như toàn bộ không lực của Ai Cập. Sau đó, quân đội Israel tiến vào kiểm soát Sinai. Đến ngày 7 tháng 6, Israel lâm chiến ở cả 3 mặt trận với Ai Cập, Giooc-đa-ni và Syria. Barbara vào hầm trú bom tại Jerusalem và giết thời gian bằng cách khâu các bao cát.

---

[1]. Thuộc nhóm súng tiểu liên. Đây là một loại súng tự vệ trang bị cho cá nhân khá nhỏ gọn. Nó có khá nhiều phiên bản biến thể sau này. (ND)

Sau này, có báo cáo cho biết trước lúc chiến tranh nổ ra, Tổng thống Nasser đã nói chuyện với Ahmad Shukairy, người sáng lập Tổ chức Giải phóng Palestine mới hình thành gần đây. Nasser đề nghị trả những người Do Thái sống sót sau chiến tranh về quê hương; Shukairy đáp rằng không cần thiết phải lo lắng về điều đó vì sẽ chẳng có người Do Thái nào còn sống trở về. Chiến tranh nổ ra vào ngày thứ Hai. Chủ nhật tiếp theo, đài thông báo chiến tranh kết thúc. Israel giành được chiến thắng áp đảo đến nỗi khiến nhiều người dân Do Thái cảm thấy đó không phải một cuộc chiến thời hiện đại mà là một phép màu đến từ Kinh thánh. Đất nước

này bất thình lình to gấp đôi vài ngày trước và kiểm soát được Thành Cổ Jerusalem cùng với tất cả những thánh địa khác. Mới một tuần trước, nó chỉ rộng bằng bang New Jersey, mà giờ đây đã rộng hơn cả West Virginia với các đường biên giới được phòng thủ chặt chẽ hơn nhiều. Đài ngừng phát các báo cáo chiến tranh, thay vào đó là các bài hát tiếng Hebrew tràn ngập niềm vui về Jerusalem. Đây là một điểm nữa Israel khác Mỹ: Các cuộc chiến của họ rất ngắn và luôn có người chiến thắng.

Vào thứ Năm, Barbara nhận được tin nhắn từ một người lính thuộc đơn vị của Amos; cậu ta cho bà biết Amos vẫn còn sống. Đến thứ Sáu, Amos lái chiếc xe jeep quân đội đến gần tòa nhà chung cư màu vàng cát và bảo bà lên xe. Họ cùng nhau chạy xe vòng quanh khu vực Bờ Tây mới chiếm được. Khung cảnh dọc đường đi thật tuyệt vời và lạ lẫm: những cuộc đoàn tụ ấm áp trong Thành Cổ Jerusalem giữa các chủ cửa hiệu người Do Thái và Ả Rập, vốn bị chia rẽ từ năm 1948. Một hàng dài người đàn ông Ả Rập tay trong tay bước trên đại lộ Ruppin ở khu phố Do Thái, rồi dừng lại chỗ đèn đỏ để vỗ tay… hoan hô đèn đỏ. Bờ Tây trước mắt họ giờ đây rải rác xe tăng và xe jeep cháy trụi lủi cùng các vỏ hộp cá ngừ mà những người Israel đi picnic vứt lại. Họ cuối cùng dừng lại ở Đông Jerusalem, tại cung điện mùa hè đang xây dở của Đức vua Jordan là Hussein, nơi Amos đang đóng quân cùng vài trăm binh lính Israel khác. “Dinh thự thật sự gây sốc”, Barbara viết thư cho gia đình ở Michigan đêm hôm đó, “nó kết hợp khiếu thẩm mỹ tệ hại nhất của người Ả Rập với những gì xấu nhất ở bờ biển Miami”.

Rồi sau đó là các lễ tang. “Sáng hôm nay, con số được đăng trên báo – 675 người chết, 2.563 người bị thương”, Barbara viết trong lá thư gửi về nhà. “Mặc dù con số nhỏ, nước này cũng nhỏ, nên mọi người có thể đếm được số người tử vong trong các bạn bè của mình”. Amos đã mất một cấp dưới trong đợt tấn công do ông dẫn đầu đánh vào tu viện trên đỉnh đồi ở Bethlehem. Ở nơi khác trên chiến trường, một trong những người bạn thân nhất thời thơ ấu của Amos đã bị một tay bắn tỉa giết chết, vài giảng viên Đại học Hebrew đã hy sinh hoặc bị thương. “Tôi lớn lên vào thời chiến tranh Việt Nam và không quen ai từng sang Việt Nam, chưa nói đến bỏ mạng ở đó”, Barbara nói. “Tôi biết 4 người thiệt mạng trong Chiến tranh Sáu ngày[1] – mà tôi mới ở đó có 6 tháng”.

---

[1]. Chỉ cuộc chiến giữa Israel và các nước láng giềng Ả Rập: Ai Cập, Jordan và Syria. (ND)

Trong khoảng một tuần sau chiến tranh, Amos cắm trại tại cung điện mùa hè của Vua Hussein. Sau đó ông mau chóng được bổ nhiệm làm thống đốc quân sự của thành phố Jericho. Đại học Hebrew biến thành trại tù binh. Nhưng các lớp học của trường vẫn bắt đầu lại vào ngày 26 tháng 6 và những giảng viên đã ra trận được chờ đợi sẽ trở lại các vị trí trước đây mà không gây ra quá nhiều ồn ào. Trong số họ có Amnon Rapoport, người từng cùng Amos quay về Israel, đã cùng ông vào khoa Tâm lý học của Đại học Hebrew, dĩ nhiên trở thành người bạn thân nhất của Amos. Khi Amos lên đường cùng đơn vị bộ binh, Amnon đã lên một chiếc xe tăng khác và quay trở lại Giooc-đa-ni. Các xe tăng của ông dẫn đầu đoàn quân chọc thủng các chiến tuyến của quân đội Giooc-đa-ni. Lần này, Amnon phải thừa nhận với chính bản thân rằng việc bất thình lình nhảy vào và nhảy ra khỏi chiến tranh đã khiến tâm trí ông bị xáo trộn. "Ý tôi là, sao có thể như vậy? Tôi là một giáo sư trợ lý trẻ. Rồi họ đưa tôi đi và chỉ trong vòng 24 giờ đồng hồ, tôi bắt đầu giết người, trở thành một cỗ máy giết người. Tôi không biết phải làm thế nào. Những giấc mơ ám ảnh tôi nhiều tháng trời. Amos và tôi đã trò chuyện về việc đó: làm cách nào để hòa hợp hai mặt của cuộc đời này đây. Vị giáo sư và kẻ giết người".

Ông và Amos vẫn luôn cho rằng họ sẽ cùng nhau khám phá cách con người ra quyết định, nhưng Amos rất gắn bó với Israel, còn Amnon lại một lần nữa chỉ muốn đi khỏi đây. Vấn đề đối với Amnon không chỉ là tình trạng chiến tranh liên miên. Ý tưởng làm việc chung với Amos đã không còn hấp dẫn. "Ông ấy quá vượt trội về trí tuệ", Amnon nói. "Tôi nhận ra mình không muốn cứ ở yên đấy để mãi là cái bóng của Amos trong suốt cuộc đời". Năm 1968, Amnon đáp máy bay đến Mỹ, trở thành giảng viên tại Đại học Bắc Carolina, bỏ lại Amos chẳng còn ai để trò chuyện cùng.

Đầu năm 1967, Avishai Henik 21 tuổi đang làm việc tại một làng cộng đồng trên cao nguyên Golan. Thỉnh thoảng người Syria ở phía trên cao lại nã pháo cối xuống khu làng, nhưng Avi không nghĩ nhiều về chuyện đó. Ông vừa mới kết thúc nghĩa vụ quân sự và mặc dù bản thân là một cậu học trò nghèo ở trường trung học, ông vẫn định học tiếp lên đại học. Đến tháng 5 năm 1967, trong lúc ông đang cố gắng, dù vẫn chưa đi đến đâu, quyết định xem mình sẽ học gì thì quân đội Israel lại gọi ông nhập ngũ. Nếu họ gọi thì nghĩa là sắp có chiến tranh, Avi cho là vậy. Ông gia nhập một đơn vị có khoảng 150 lính dù, hầu hết là những người ông chưa từng gặp.

10 ngày sau, chiến tranh nổ ra. Avi chưa từng ra trận. Ban đầu, các sĩ quan chỉ huy nói rằng ông sắp sửa nhảy dù xuống Sinai và chiến đấu với quân Ai Cập. Sau đó họ thay đổi quyết định và ra lệnh cho đơn vị của Avi lên xe buýt đến Jerusalem, là nơi mặt trận thứ hai với Giooc-đa-ni vừa mở ra. Ở Jerusalem, có hai điểm tấn công vào quân Giooc-đa-ni đang cố thủ ngay bên ngoài Thành Cổ. Đơn vị của Avi lẻn qua các chiến tuyến của Giooc-đa-ni mà không phải bắn phát đạn nào. "Quân Giooc-đa-ni thậm chí còn chẳng phát hiện ra", ông nói. Vài giờ sau, một đơn vị lính dù thứ hai của Israel tiến theo sau và bị chia cắt tan tác: đội quân của Avi trước đó đã gặp may. Khi vượt qua các chiến tuyến, đơn vị ông đến gần những bức tường cổ. "Đó là lúc tiếng súng bắt đầu", ông nói. Avi bỗng dưng chạy lóc cóc bên cạnh một thanh niên ông quý mến tên là Moishe – Avi mới gặp cậu vài ngày trước nhưng sẽ mãi mãi ghi nhớ khuôn mặt này. Một viên đạn bắn trúng Moishe và cậu ngã xuống. "Cậu ấy chết trong vòng 1 phút". Avi tiếp tục tiến lên, mang theo cảm giác có thể chết bất cứ lúc nào. "Tôi kinh hãi", ông nói. "Thật sự e sợ". Đơn vị ông chật vật tìm đường trong Thành Cổ, dọc đường có thêm 10 người hy sinh. "Chỗ này một người, chỗ kia một người". Avi hồi tưởng những hình ảnh và khoảnh khắc kịch tính: gương mặt của Moishe; viên thiếu tá người Giooc-đa-ni của Jerusalem tiến lại gần đơn vị của Amos, vẫy cờ trắng, đứng bên cạnh Bức tường Than khóc[1]. Thời khắc cuối cùng thật khó tin. "Tôi đã sốc. Tôi đã thấy nó trong ảnh. Và bây giờ tôi đang đứng ngay bên cạnh nó". Ông quay sang viên chỉ huy và nói mình rất hạnh phúc, rồi ông ta trả lời: "Ôi, Avishai, ngày mai cậu sẽ chẳng còn hạnh phúc khi nghe tin số người thiệt mạng". Avi tìm thấy một chiếc điện thoại, gọi cho mẹ mình và nói vỏn vẹn: "Con còn sống".

---

[1]. Đôi lúc còn được gọi là Bức tường phía Tây. Đối với nhiều người Do Thái, đây chính là địa danh thiêng liêng nhất của họ tại thành Cổ Jerusalem. (ND)

Chiến tranh Sáu ngày của Avi vẫn chưa chấm dứt. Chiếm được Thành Cổ Jerusalem, những người lính dù còn sống sót trong đơn vị của ông bị phái tới Cao nguyên Golan: Giờ đây họ sẽ phải chiến đấu với Syria. Trên đường đi, họ gặp một phụ nữ trung niên tiến lại gần và nói: "Các cậu là lính dù – có ai gặp thằng Moishe nhà tôi không?". Chẳng ai trong số họ đủ dũng khí để nói với bà chuyện đã xảy đến với con trai bà. Khi đã đến chân Cao nguyên Golan, họ được giao phó nhiệm vụ: Lên máy bay trực thăng, nhảy xuống và tấn công các đội quân Syria dưới chiến hào. Nghe vậy, Avi bắt đầu cảm thấy kỳ lạ nhưng đoán chắc mình sắp đi vào chỗ chết. "Tôi có

cảm giác nếu mình không chết ở Jerusalem thì cũng bỏ mạng ở Cao nguyên Golan", ông nói. "Chẳng ai có đến hai cơ hội". Viên sĩ quan chỉ huy giao ông dẫn đường dưới các chiến hào Syria – ông sẽ chạy phía trước một hàng ngũ lính dù Israel cho đến khi bị giết hoặc hết đạn.

Thế rồi – vào đúng buổi sáng họ chuẩn bị lên đường – chính phủ Israel thông báo sẽ có một cuộc ngừng bắn lúc 6 giờ 30 phút. Trong thoáng giây ngắn ngủi, Avi cảm giác như thể mạng sống đã được trao lại cho ông. Thế nhưng, viên sĩ quan chỉ huy vẫn cứ khăng khăng tiến hành cuộc tấn công. Avi không thể hiểu, ông lấy hết can đảm để hỏi. Tại sao lại tấn công khi chỉ vài giờ nữa chiến tranh sẽ kết thúc? "Ông ta nói: 'Avi, cậu ngây thơ quá. Cậu nghĩ chúng ta sẽ không chiếm Cao nguyên Golan mặc dù sẽ có đình chiến ư?'. Tôi nói: 'Được rồi, chuẩn bị đi chết thôi'". Có Avi dẫn đầu, tiểu đoàn lính dù ập xuống Cao nguyên Golan từ máy bay trực thăng và nhảy xuống chiến hào quân Syria. Nhưng quân Syria đã đi rồi. Chiến hào trống không.

Sau chiến tranh, Avi, lúc này 22 tuổi, cuối cùng cũng quyết định ngành mình sẽ học: tâm lý học. Nếu bạn hỏi ông ấy ngay khi đó lý do chọn môn này, "Tôi sẽ nói là tôi muốn hiểu tâm hồn con người. Không phải là trí óc. Tâm hồn". Đại học Hebrew không còn chỗ cho ông, bởi thế Avi đến một trường mới ở phía Nam Tel Aviv là Đại học Negev. Khuôn viên trường nằm trong thành phố Beersheba. Ông học hai lớp của thầy Danny Kahneman, người lúc đó đang phải làm thêm ngoài giờ do công việc ở Đại học Hebrew không đủ trang trải. Lớp đầu là nhập môn thống kê, nghe thì nhàm chán, nhưng không hề. "Ông ấy hiện thực hóa môn học bằng cách đưa vào tất cả các ví dụ thực tế từ cuộc sống", Avi hồi tưởng. "Ông không chỉ dạy thống kê. Điều ông đang dạy là: ý nghĩa của tất cả những thứ này là gì?".

Danny khi đó đang hỗ trợ Không lực Israel huấn luyện phi công chiến đấu. Ông nhận thấy các huấn luyện viên tin rằng trong việc dạy các chàng trai lái máy bay phản lực, chê hữu ích hơn khen. Họ giải thích với Danny là ông chỉ cần nhìn xem những gì xảy ra sau khi họ khen một phi công đã thể hiện đặc biệt tốt, hoặc chê anh ta thực hiện tồi thế nào. Phi công được khen sẽ luôn làm kém hơn vào lần tiếp theo, còn phi công bị chê lúc nào cũng sẽ làm tốt hơn. Danny quan sát đôi chút rồi sau đó giải thích với họ chuyện đang thực sự diễn ra: phi công được khen vì đã bay cực kỳ tốt, cũng giống như phi công bị chê dữ dội vì đã bay cực kỳ tệ, họ đang hồi quy giá trị trung bình. Họ có thể có xu hướng thể hiện tốt hơn (hay kém hơn) ngay cả khi giáo viên chẳng nói gì. Một ảo tưởng

tâm trí đã đánh lừa các giáo viên – có lẽ cả nhiều người khác nữa – khiến họ nghĩ rằng lời lẽ của mình khi đem đến sự vui vẻ sẽ ít có hiệu quả hơn so với tạo ra tổn thương. Thống kê không chỉ là những con số tẻ nhạt, nó còn hàm chứa những ý tưởng cho phép bạn nhìn lướt qua các sự thật sâu xa về đời sống con người. "Vì chúng ta có khuynh hướng tưởng thưởng cho người khác khi họ làm tốt và trừng phạt lúc họ thực hiện công việc tồi tệ, đồng thời do sự hồi quy giá trị trung bình", Danny sau đó viết, "nên đó là một phần căn bệnh của con người khiến chúng ta bị trừng phạt vì khen thưởng người khác và được thưởng vì đã trừng phạt họ".

Một môn khác Danny dạy là về nhận thức: cách thức các giác quan làm sáng tỏ và đôi lúc gây lầm đường lạc lối. "Để tôi kể cho các bạn nghe: Sau hai môn học, rõ ràng người đàn ông này thật tuyệt vời", Avi nói. Danny trích dẫn những đoạn văn dài từ kinh Talmud[1], trong đó các giáo sĩ mô tả sự kiện ngày chuyển sang đêm và đêm chuyển sang ngày, rồi ông hỏi cả lớp: các vị giáo sĩ nhìn thấy những màu sắc nào vào thời điểm ấy, khi ngày chuyển qua đêm? Tâm lý học phải nói gì về cách nhìn nhận thế giới xung quanh của các giáo sĩ? Sau đó, ông nói với họ về hiệu ứng Purkinje – đặt theo tên nhà tâm lý học người Séc đầu tiên mô tả nó vào đầu thế kỷ XIX. Purkinje nhận thấy các màu sắc xuất hiện rực rỡ nhất đối với mắt người trong ánh sáng ban ngày lại tối tăm nhất lúc hoàng hôn. Và do vậy, thứ màu đỏ sặc sỡ mà các giáo sĩ trông thấy vào ban ngày có thể ngược với các màu khác, gần như không màu vào ban đêm. Danny dường như không chỉ suy ngẫm về mỗi hiện tượng lạ từng được ai đó khám phá, ông còn có khả năng mô tả chúng theo những cách khiến một sinh viên nhìn nhận thế giới khác đi đôi chút. "Và ông ấy đến lớp học chẳng mang theo gì cả!", Avi nói. "Ông ấy chỉ bước vào và bắt đầu nói".

---

[1]. Một kinh điển nữa của người Do Thái, có tầm quan trọng còn hơn cả Cựu Ước. (ND)

Một phần nào đó trong Avi không thể tin tính tự phát trong những thể hiện của Danny. Ông thắc mắc có lẽ nào Danny đã học thuộc các bài giảng rồi phô trương hay không. Nỗi nghi ngờ ấy bị xua tan vào cái ngày Danny đến lớp và nhờ trợ giúp. "Ông ấy tiến về phía tôi", Avi nhớ lại, "và ông nói: 'Avi, các sinh viên của tôi tại Đại học Hebrew muốn tôi cho họ văn bản nào đó tôi chẳng hề có. Tôi đã thấy cậu chép bài. Cho tôi mượn để tôi đưa họ được không?'... Mọi thứ ở trong đầu ông ấy thật!".

Avi mau chóng hiểu ra rằng Danny kỳ vọng các sinh viên nhồi

nhiều thứ vào đầu họ theo cùng cách thức của ông. Đến giai đoạn cuối môn nhận thức, Avi bị gọi vào quân dự bị. Ông đến gặp Danny để nói thật buồn vì sắp phải đi tuần tra một vùng biên giới xa xôi nào đó, ông chẳng thấy có cách nào để tiếp tục công việc hiện tại nên đành phải bỏ dở môn học giữa chừng. "Danny nói với tôi: 'Được thôi, chỉ cần học trong sách là được'. Và tôi nói: 'Ý thầy là gì, chỉ học trong sách thôi sao?'. Rồi ông ấy nói: 'Hãy mang những cuốn sách theo và học thuộc'". Và đó là điều Avi đã làm. Ông trở lại lớp của Danny vừa kịp ngày thi cuối kỳ. Ông đã nhớ được các cuốn sách. Trước khi Danny trả bài cho sinh viên, ông bảo Avi giơ tay lên. "Tôi đã giơ tay lên – lần này tôi đã phạm lỗi gì? Danny nói: 'Cậu đạt điểm 100%. Nếu có ai đó giành được điểm như vậy thì điều đó nên được tuyên bố công khai'".

Sau khi học với vị giảng viên dạy tối đến từ Đại học Hebrew, Avi đưa ra hai quyết định: Ông sẽ trở thành một nhà tâm lý học. Và ông sẽ học ở Đại học Hebrew. Avi cho rằng Hebrew chắc hẳn là một nơi kỳ diệu có các giảng viên tài năng truyền cảm hứng cho sinh viên vươn tới những tầm cao đam mê mới đối với các môn học. Vì thế, để học sau đại học, Avi đã đến Đại học Hebrew. Vào cuối năm thứ nhất, Trưởng khoa Tâm lý học của Đại học Hebrew, lúc ấy đang khảo sát sinh viên, đã kéo Avi sang một bên. *Các thầy của cậu thế nào?* Ông ta hỏi.

Họ cũng ổn, Avi nói.

Ổn à? Vị Trưởng khoa lên tiếng. *Chỉ ổn thôi ư? Tại sao lại chỉ ổn thôi?*

Em đã gặp một thầy tại Beersheba… Avi bắt đầu nói.

Vị Trưởng khoa ngay lập tức cảm nhận có chuyện gì đó đã xảy ra. *Ồ, ông nói, cậu đang so sánh họ với Danny Kahneman. Cậu không thể làm vậy. Không công bằng cho họ. Có một hạng giáo viên được gọi là hạng Kahneman. Không thể so sánh các thầy cô khác với hạng Kahneman như thế. Cậu có thể nói người này hơn hay kém những người khác. Như thế thì được. Nhưng không được so với Kahneman.*

Ở trong lớp học, Danny là thiên tài đậm nét. Bên ngoài lớp, Avi ngạc nhiên trước trạng thái tâm trí không ổn định của Danny. Một ngày nọ, trong khuôn viên trường, ông ngẫu nhiên gặp Danny và nhận ra ông đang mang tâm trạng cực kỳ đen tối – chẳng hề giống những gì Avi từng thấy. Một sinh viên vừa đánh giá không tốt về ông, Danny giải thích, và ông nghĩ có lẽ ông ấy bị chìm đắm. "Ông ấy thậm chí còn hỏi tôi: 'Tôi vẫn thế, đúng không?'". Ngoại trừ

Danny, rõ ràng Avi và mọi người khác đều biết gã sinh viên kia là một tên ngốc. “Danny là thầy giỏi nhất ở Đại học Hebrew”, Avi nói, “nhưng thật khó để thuyết phục ông rằng bản đánh giá đó không quan trọng gì – rằng ông rất xuất sắc”. Đây chỉ là điều đầu tiên trong nhiều thứ gây rắc rối cho Danny Kahneman: ông có khuynh hướng khác người là cứ đi tin vào điều tệ hại nhất mà bất kỳ ai nói về mình. “Ông rất bất an”, Avi nói. “Đây là một phần tính cách của ông ấy”.

Đối với những người ông gặp hằng ngày, Danny dường như thật khó đoán. Hình dung của mọi người về ông thường xuyên thay đổi, giống như một trong những bức phác họa dùng cho thí nghiệm của các nhà tâm lý học trường phái Gestalt. “Ông ấy có tâm trạng cực kỳ thất thường”, một đồng nghiệp cũ cùng khoa với Danny nói. “Bạn không bao giờ biết mình chuẩn bị gặp một Danny nào. Ông ấy rất mong manh. Thèm được ngưỡng mộ và yêu mến. Rất mạnh mẽ. Rất nhạy cảm. Nhưng cũng dễ tổn thương”. Ông hút 2 bao thuốc lá một ngày. Ông đã kết hôn, vợ ông sinh hạ một trai một gái, nhưng người khác thấy Danny dường như vẫn sống hết mình vì công việc. “Ông ấy cống hiến cho công việc mà quên hết mọi thứ xung quanh”, theo Zur Shapira, một sinh viên của Danny về sau trở thành giảng viên tại Đại học New York. “Không thể nói thầy ấy là một người hạnh phúc”. Tâm trạng thất thường khiến Danny xa cách với mọi người, có chút gì đó giống như khoảng cách được tạo ra do quá đau buồn. “Phụ nữ cảm thấy muốn chăm sóc ông ấy”, theo Yaffa Singer, người từng làm cùng Danny trong đơn vị tâm lý học của quân đội Israel. “Ông ấy luôn nghi ngờ”, Dalia Etzion, vốn là trợ giảng của Danny, cho biết. “Tôi nhớ có lần đến gặp Danny và ông ấy đang buồn. Ông đang dạy và nói: ‘Tôi chắc chắn sinh viên chẳng thích mình’. Tôi nghĩ: Thì có quan trọng gì? Thật kỳ lạ. Vì sinh viên thích ông ấy lắm mà”. Một đồng nghiệp khác nói: “Ông ấy giống Woody Allen, chẳng hề biết đùa”.

Sự thất thường của Danny là một điểm yếu và phần nào cũng là điểm mạnh của ông. Nó gần như vô tình dẫn dắt ông mở rộng bản thân. Hóa ra Danny chẳng bao giờ thật sự phải quyết định mình sẽ trở thành nhà tâm lý học kiểu nào. Ông có thể và sẽ trở thành nhiều kiểu nhà tâm lý học khác nhau. Trong khi mất lòng tin vào khả năng nghiên cứu tính cách, ông lại đang xây dựng một phòng thí nghiệm để có thể nghiên cứu về thị lực. Phòng thí nghiệm của Danny có một băng ghế ngồi nơi các đối tượng tham gia sẽ bị cố định vào một thiết bị được chế tạo cho mục tiêu trên, miệng ngậm

khuôn răng, trong lúc Danny chiếu sáng nhiều tín hiệu khác nhau vào đồng tử của họ. Ông nghĩ cách duy nhất để hiểu cơ chế hoạt động của con mắt là bằng cách nghiên cứu các sai lầm nó gây ra. Lỗi không chỉ mang lại những thông tin hữu ích, nó còn là chìa khóa có thể giải mã bản chất sâu xa của cơ chế. "Bạn hiểu như thế nào về trí nhớ?", ông hỏi. "Đừng nghiên cứu về trí nhớ. Hãy nghiên cứu về sự quên lãng".

Trong phòng thí nghiệm thị lực, Danny tìm kiếm những cách đôi mắt đánh lừa con người. Ví dụ, khi nhìn những tia sáng vụt qua trong thoáng chốc, độ chói mà mắt trải qua không phải là một chức năng đơn giản của độ chói tia sáng. Nó cũng phụ thuộc thời lượng tia sáng – thực tế là một sản phẩm của thời lượng tia sáng và cường độ của nó. Không thể phân biệt một tia sáng một phần nghìn giây có cường độ 10X với tia sáng mười phần nghìn giây có cường độ X. Nhưng khi các tia sáng kéo dài hơn 300 phần nghìn giây, mắt người sẽ thấy độ chói tương tự, bất kể tia sáng kéo dài bao lâu. Việc khám phá điều này không mấy ý nghĩa, ngay cả đối với Danny, ngoại trừ các tạp chí tâm lý học có nhu cầu về thứ đó, và ông nghĩ bản thân việc đo lường là sự rèn luyện tốt cho mình. "Tôi đang làm khoa học", ông nói. "Và tôi có chủ đích trong những việc mình làm. Tôi nhìn nhận một cách có ý thức việc mình làm là lấp đầy khoảng trống trong học vấn, điều tôi cần làm để trở thành một nhà khoa học nghiêm túc".

Khoa học kiểu này không tự nhiên đến với ông. Một phòng thí nghiệm thị lực đòi hỏi sự chính xác và Danny chính xác như bão sa mạc. Trong văn phòng lộn xộn của Danny, thư ký của ông phát chán vì cứ bị nhờ tìm kéo đến mức cô ấy lấy dây buộc nó vào ghế ngồi làm việc của ông. Ngay cả những sở thích của ông cũng lộn xộn: Về mặt tinh thần, ông có thể đi theo các học sinh đến vùng đất hoang vu để hỏi xem chúng muốn cho bao nhiêu người ngủ trong lều, rồi lại kẹp chặt răng của những người lớn vào một cái ê-tô[1] để nghiên cứu cách thức hoạt động của đôi mắt họ, những việc khiến ngay cả các nhà tâm lý học khác cũng cảm thấy kỳ quặc. Những người trắc nghiệm tính cách đang săn tìm những mối tương quan lỏng giữa đặc điểm với hành vi: chẳng hạn chọn lều với tính hòa đồng, hay chỉ số IQ với thành tích công việc. Họ không nhất thiết phải chính xác, cũng không cần biết về con người như là các sinh vật. Các nghiên cứu của Danny về mắt người mang lại cảm giác giống như nhãn khoa hơn tâm lý học.

---

[1]. Một công cụ bằng kim loại dùng có hai ngàm kẹp chặt đồ vật trong lúc đang gia công. (ND)

Ông cũng quan tâm nhiều đến các sở thích khác. Ông muốn nghiên cứu điều được các nhà tâm lý học xem là "tự vệ tri giác", nhưng đối với những người khác thì chỉ là nhận thức dưới ngưỡng. (Một làn sóng lo âu tràn vào Mỹ cuối những năm 1950 do cuốn sách của Vance Packard có tên *The Hidden Persuaders* (tạm dịch: *Những kẻ thuyết phục giấu mặt*), nói về sức mạnh của quảng cáo làm lệch các quyết định của con người bằng cách tác động vào tiềm thức của họ. Đỉnh điểm của hoảng loạn xuất hiện ở New Jersey, khi một nhà nghiên cứu thị trường tuyên bố ông ta đã ghép những thông điệp ngắn nhẹ nhàng như "Đói ư? Ăn bỏng ngô đi!" với "Hãy uống Coca-Cola" vào một bộ phim, tạo ra sự gia tăng nhu cầu đột ngột với bỏng ngô và Coca-Cola. Về sau ông ta thú nhận mình đã bịa ra tất cả). Các nhà tâm lý vào cuối những năm 1940 đã phát hiện ra – hay tuyên bố là mình đã phát hiện ra – khả năng tâm trí tự bảo vệ mình khỏi những thứ nó không muốn nhận thức bề nổi. Chẳng hạn, khi các nhà thí nghiệm chiếu nhanh những từ cấm kỵ trước mắt các đối tượng, họ sẽ thấy chúng đỡ khó nghe. Đồng thời, con người cũng bị ảnh hưởng bởi thế giới xung quanh theo đủ mọi cách mà không hoàn toàn nhận thức được: Sự việc đi vào tâm trí mà tâm trí chẳng hề nhận thức đầy đủ.

Các quá trình vô thức này vận hành như thế nào? Làm sao một người có thể hiểu rõ về một từ đến mức làm méo mó được nó, mà không cần nhận thức nó theo một kiểu nào đó? Liệu có nhiều hơn một cơ chế bên trong một tâm trí đang hoạt động? Ví dụ như một thành phần nào đấy của tâm trí nhận thức được các tín hiệu đang truyền vào trong lúc thành phần khác chặn chúng lại? "Tôi luôn thích câu hỏi: 'Có cách nào khác để thấu hiểu trải nghiệm của bạn không?'", Danny nói. "Tự vệ tri giác thú vị bởi dường như nó có thể chạm tới đời sống vô thức nếu có các kỹ thuật thực nghiệm phù hợp". Danny đã tự soạn ra một số bài kiểm tra để xem liệu con người có thể học hỏi trong tiềm thức như ông từng nghi ngờ hay không. Chẳng hạn, ông cho các đối tượng thấy một loạt lá bài hay con số, rồi yêu cầu họ dự đoán thứ tiếp theo sẽ là gì. Có một trình tự rất khó phát hiện trong đó. Nếu các đối tượng có thể cảm nhận trình tự đó thì họ sẽ thường xuyên đoán trúng lá bài hay con số kế tiếp hơn là đoán đại – và họ không biết tại sao! Họ có lẽ sẽ nhận thức được khuôn mẫu mà không hề biết. Họ có thể học hỏi điều gì đó trong tiềm thức. Danny đã từ bỏ các thí nghiệm sau khi ông khẳng định các đối tượng của mình chẳng học hỏi được gì.

Đó là một điều nữa mà các đồng nghiệp và sinh viên nhận thấy ở Danny: ông từ bỏ sự nhiệt tình nhanh nhường nào, chấp nhận thất bại dễ dàng ra sao. Cứ như thể ông đoán được trước. Nhưng ông chẳng hề sợ nó. Danny sẵn sàng thử bất cứ cái gì. Ông xem

bản thân là người thích đổi ý hơn hầu hết mọi người. “Tôi cảm nhận sự chuyển động và khám phá mỗi khi tìm ra một thiếu sót trong tư duy của mình”, ông nói. Lý thuyết của Danny về bản thân ăn khớp chặt chẽ với tâm trạng thất thường của ông. Lúc buồn bã, ông buông xuôi phó mặc mọi thứ – và vì thế chẳng hề ngạc nhiên hay bối rối khi thất bại. (Ông đã được chứng minh là đúng!) Lúc vui, ông tràn đầy nhiệt huyết đến mức dường như quên hẳn khả năng thất bại và sẽ chấp nhận bất cứ ý tưởng mới mẻ nào. “Ông ấy có thể khiến người khác phát điên bởi sự thất thường của mình”, nhà tâm lý học Maya Bar-Hillel, đồng nghiệp tại trường Đại học Hebrew, cho biết. “Điều tuyệt vời hôm nay có thể trở nên vớ vẩn vào ngày mai, hôm sau nó lại tuyệt vời và rồi hôm sau nữa lại tào lao”. Những thứ khiến người khác phát điên lại có thể giúp Danny tỉnh táo. Các tâm trạng khác nhau bôi trơn cho nhà máy sản xuất ý tưởng của ông.

Nếu những sự theo đuổi tính trí tuệ khác nhau của Danny có một chủ đề chung, ngoài sự quan tâm của ông dành cho chúng, thì người khác khó phát hiện ra. “Ông không có khả năng nhận ra việc nào gây lãng phí thời gian và việc nào không”, Dalia Etzion nói. “Ông ấy sẵn lòng coi bất cứ thứ gì là thú vị”. Nghi ngờ các nhà phân tâm học (“Tôi luôn nghĩ đó toàn là thứ gây hoang mang”), nhưng ông vẫn nhận lời mời của nhà phân tâm học người Mỹ David Rapaport đến trung tâm Austen Riggs ở thành phố Stockbridge, Massachusetts một mùa hè. Sáng thứ Sáu hằng tuần, các nhà phân tâm học của Austen Riggs – một số tên tuổi lớn nhất trong lĩnh vực này – tụ họp để thảo luận về một bệnh nhân mà họ đã bỏ ra một tháng trời quan sát. Tất cả các chuyên gia này đều đã viết báo cáo về bệnh nhân. Sau khi đưa ra chẩn đoán của mình, họ sẽ đưa bệnh nhân vào để phỏng vấn. Vào một tuần nọ, Danny đã quan sát các nhà phân tâm học thảo luận về bệnh nhân là một phụ nữ trẻ. Đêm trước ngày họ dự tính phỏng vấn, cô ấy đã tự tử. Không ai trong số các nhà phân tâm học – những chuyên gia của thế giới từng bỏ ra cả tháng trời nghiên cứu về tình trạng tâm thần của cô ấy – lo lắng cô ấy có thể tự kết liễu đời mình. Không một báo cáo nào của họ nhắc đến nguy cơ tự tử. “Bây giờ tất cả họ đều nhất trí là tại sao họ có thể bỏ qua chuyện đó?”, Danny nhớ lại. “Các dấu hiệu đều ở đó cả! Sau khi sự đã rồi họ mới hiểu ra. Còn trước đó họ không nhận thấy”. Chút quan tâm nhỏ nhoi đối với phân tâm học của Danny tan biến hết. “Vào lúc đó tôi nhận thấy chuyện này rất có ích”, ông nói. Không phải các bệnh nhân có vấn đề mà chính là các nhà phân tâm học – hoặc bất cứ ai khác ở vào vị thế phải xem lại dự báo của mình về kết quả đầu ra của một sự kiện không chắc chắn nào đó một khi anh ta đã biết kết quả đó.

Năm 1965, ông đến Đại học Michigan để nghiên cứu sau tiến sĩ cùng một nhà tâm lý học có tên Gerald Blum. Blum lúc đó đang bận rộn kiểm nghiệm ảnh hưởng mạnh mẽ của các trạng thái tinh thần lên cách thức con người giải quyết các nhiệm vụ trí óc khác nhau. Để thực hiện việc này, ông cần tạo ra những trạng thái cảm xúc mạnh mẽ cho các đối tượng. Ông dùng thuật thôi miên. Đầu tiên, ông yêu cầu mọi người mô tả chi tiết một trải nghiệm nhớ đời khủng khiếp. Sau đó, ông sẽ cho họ một tác nhân kích hoạt để gắn với sự kiện – ví dụ như một thẻ ghi chữ "A100". Rồi ông thôi miên, cho họ xem thẻ – và chắc chắn họ sẽ lập tức nhớ lại trải nghiệm kinh khủng của mình. Tiếp theo, ông xem cách họ thực hiện một nhiệm vụ trí óc khó nào đó: chẳng hạn như lặp lại một dãy số. "Thật kỳ cục và tôi chẳng thích điều đó", Danny nói – mặc dù ông đã học được cách thôi miên người khác. "Tôi tiến hành với đối tượng tốt nhất của chúng tôi – một anh chàng cao, gầy, mắt lồi và khuôn mặt đỏ lên khi thấy cái thẻ có chữ A100 dùng để dẫn dắt anh đến trải nghiệm cảm xúc tồi tệ nhất đời mình trong vài giây". Lại một lần nữa, chẳng bao lâu sau, Danny nhận ra bản thân đang làm xói mòn độ chính xác của toàn bộ công trình. "Ngày nọ, tôi hỏi: 'Hay là cho họ lựa chọn giữa *cách làm đó* và một cú sốc điện nhẹ?'", ông hồi tưởng. Ông hiểu ra rằng bất cứ ai được lựa chọn giữa việc nhớ lại trải nghiệm tệ hại nhất trong đời với một cú sốc điện nhẹ đều sẽ chọn sốc điện. Nhưng không có bệnh nhân nào muốn nhận cú sốc điện: tất cả đều nói họ thích nhớ lại trải nghiệm tệ nhất trong đời hơn. "Blum choáng váng, vì ông ấy còn chẳng nỡ giết một con ruồi", Danny nói. "Và tôi nhận ra đó là một trò chơi ngu ngốc. Đó không thể là trải nghiệm tệ hại nhất của đời họ. Có người đang giả bộ. Thế là tôi rời khỏi lĩnh vực đó".

Cùng năm ấy, một nhà tâm lý học tên Eckhard Hess viết một bài báo trên tạp chí *Scientific American* thu hút được sự chú ý của Danny (Có thứ gì không thu hút ông chứ?). Hess mô tả các kết quả thực nghiệm đo lường sự co giãn của đồng tử trong lúc phản ứng với tất cả những loại tác nhân kích thích. Khi cho một người đàn ông xem ảnh phụ nữ ăn mặc thiếu vải, đồng tử của anh ta giãn ra. Điều tương tự xảy ra khi bạn cho một người phụ nữ xem ảnh người đàn ông điển trai. Nhưng nếu đưa ảnh cá mập cho mọi người xem thì đồng tử của họ sẽ co lại. (Thật lạ kỳ, nghệ thuật trừu tượng có cùng tác động như vậy). Nếu bạn đưa mọi người thứ gì đó ngon ngon để uống, đồng tử của họ sẽ giãn rộng; nếu bạn đưa thứ khó uống (nước cốt chanh hay thuốc ký ninh[1]), đồng tử của họ sẽ co lại. Nếu bạn cho họ nếm 5 vị nước cam có ga chỉ khác nhau chút ít thì đồng tử sẽ bộc lộ mức độ hài lòng của họ với từng loại. Con người phản ứng cực kỳ nhanh trước khi họ hoàn

toàn nhận thức được mình thích thứ gì nhất. "Độ nhạy căn bản trong phản ứng của đồng tử", Hess viết, "cho thấy nó có thể tiết lộ thị hiếu trong một số trường hợp mà ở đó, những khác biệt thị hiếu ít đến mức chủ thể thậm chí còn không thể phân biệt rõ".

---

[1]. Loại thuốc dùng để chữa bệnh sốt rét. (ND)

Con mắt là cửa sổ tâm hồn. Trong phòng thí nghiệm thôi miên của Blum, cùng với nhà tâm lý học Jackson Beatty, là người mà ông cuỗm mất của Blum, Danny bắt đầu khám phá cách phản ứng của đồng tử vào lúc con người được yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ khác nhau đòi hỏi nỗ lực trí óc: ghi nhớ các chuỗi số hay phân biệt âm thanh có cao độ khác nhau. Họ đang tìm cách để hiểu không chỉ việc con mắt có đánh lừa tâm trí không, mà còn để xem tâm trí có đánh lừa con mắt hay không. Hoặc, như họ nói, "hoạt động tinh thần mạnh cản trở nhận thức" như thế nào. Họ phát hiện ra không chỉ có kích thích cảm xúc mạnh mẽ làm thay đổi kích thước đồng tử: nỗ lực trí óc cũng có cùng tác động. Như họ nói, rất có thể có "sự đối lập giữa suy nghĩ với nhận thức".

Từ Michigan, Danny lên kế hoạch quay về với công việc thường trực tại Đại học Hebrew. Khi trường trì hoãn quyết định có mời ông về giảng dạy trọn đời hay không, Danny đã từ chối quay lại. "Tôi rất tức giận", ông nói. "Tôi đã gọi điện và nói: 'Tôi sẽ không quay về'". Thay vào đó, đến mùa thu năm 1966, ông tới Harvard (3 năm tại Berkely đã thuyết phục ông là mình đủ giỏi để làm việc với tầm cỡ cao). Ở đó, ông đã nghe bài nói chuyện của một nhà tâm lý học trẻ tuổi người Anh tên là Anne Treisman, khiến ông rẽ theo một hướng đi khác.

Đầu thập niên 1960, Treisman tiếp nối công trình của các đồng nghiệp người Anh là Colin Cherry và Donald Broadbent để lại. Cherry, một nhà khoa học nhận thức, đã xác định được cái gọi là "hiệu ứng tiệc rượu". Hiệu ứng này là khả năng sàng lọc nhiều tiếng ồn để nghe những âm thanh mình muốn nghe của con người – như khi họ nghe ai đó nói tại một bữa tiệc rượu. Vào những ngày tháng đó, đấy là một vấn đề thực tiễn trong thiết kế của các tháp kiểm soát không lưu. Ở những ngọn tháp thuở ban đầu, tiếng nói của tất cả các phi công cần chỉ dẫn được phát qua loa. Các kiểm soát viên không lưu phải lọc các giọng nói để xác định máy bay liên quan. Họ cho rằng có thể phớt lờ những giọng nói không cần thiết để tập trung vào giọng nói cần chú ý.

Cùng với một đồng nghiệp người Anh khác là Neville Moray, Treisman bắt đầu tìm hiểu cách mọi người lắng nghe có chọn lọc khi họ làm thế. "Chưa có ai từng nghiên cứu lĩnh vực lắng nghe có chọn lọc", bà viết trong hồi ký, "vậy nên chúng tôi gần như tiến hành một mình". Bà và Moray đã cho mọi người đeo tai nghe gắn với một máy ghi âm loại hai kênh dùng băng, rồi đưa đồng thời hai đoạn văn xuôi khác nhau vào từng tai. Treisman yêu cầu các đối tượng lặp lại theo một trong những đoạn văn của bà khi họ nghe thấy. Sau đó, bà hỏi họ đã nhớ được gì từ đoạn văn mình đã bỏ qua. Hóa ra họ không hoàn toàn bỏ qua nó. Một số từ ngữ và cụm từ đã đi vào tâm trí họ ngay cả khi chúng không được mời. Chẳng hạn, nếu tên mình xuất hiện trong đoạn văn được yêu cầu phớt lờ, người ta thường vẫn sẽ nghe được nó.

Chuyện này gây ngạc nhiên cho Treisman cùng với vài người khác sau đó đã bày tỏ sự quan tâm. "Tôi nghĩ vào thời điểm đó, sự quan tâm ấy là một kiểu chọn lọc hoàn toàn", Treisman nói, "nhưng hóa ra có một hình thức kiểm soát nào đó đang diễn ra. Câu hỏi xuất hiện trong tôi là chúng tôi làm việc này như thế nào? Nội dung đã được truyền tải khi nào và bằng cách nào?". Trong bài nói chuyện ở Harvard, Treisman cho rằng mọi người sở hữu không chỉ một công tắc bật-tắt cho phép họ chú ý tới bất cứ chuyện gì họ dự định quan tâm, mà còn cả một cơ chế tinh tế hơn nhằm làm suy yếu một cách có chọn lọc các tạp âm, chứ không hẳn chặn toàn bộ. Dĩ nhiên, việc tạp âm có thể lọt vào tai không phải là tin vui nhất cho hành khách trên những chiếc máy bay đang bay vòng quanh tháp kiểm soát không lưu. Nhưng nó thật thú vị.

Anne Treisman có một chuyến thăm ngắn đến Harvard, nơi nhiều người muốn nghe bà nói đến nỗi bài nói chuyện của bà phải chuyển sang một giảng đường công cộng lớn bên ngoài trường. Danny rời khỏi buổi nói chuyện, lòng đầy ắp nhiệt huyết mới. Ông xin làm đại diện để chăm lo Treisman và nhóm người đi cùng – bao gồm mẹ, chồng và hai đứa con nhỏ của bà. Ông dẫn họ tham quan trường Harvard. "Ông ấy rất sốt sắng muốn gây ấn tượng", Treisman nói, "và thế là tôi cũng để cho bản thân bị cuốn hút theo". Phải mấy năm sau Danny và Anne mới bỏ vợ bỏ chồng để cưới nhau, nhưng ông đã mê những ý tưởng của Treisman ngay từ lúc đó.

Mùa thu năm 1967, Danny vượt qua cảm giác bị xem thường và quay về Đại học Hebrew, với lời hứa sẽ được ký hợp đồng vô thời hạn cùng một chương trình nghiên cứu hoàn toàn mới. Giờ đây, các máy ghi âm băng từ hai kênh đã giúp đo lường việc con người phân tán hay chuyển đổi sự chú ý từ thứ này sang thứ khác tốt

hơn. Rõ ràng là một số người có thể làm tốt chuyện đó hơn những người khác và khả năng ấy có thể mang lại lợi thế trong những ngành nghề nhất định. Với ý tưởng đó, Danny tới nước Anh, theo lời mời của Ban Tâm lý học ứng dụng Cambridge, để kiểm tra các cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp. Ông nghĩ có thể có sự khác biệt trong khả năng chuyển đổi sự chú ý của các cầu thủ ở giải hạng nhất (ngoại hạng) với những người chơi ở giải hạng tư. Ông đi tàu hỏa từ Cambridge đến Arsenal – sân nhà của một đội bóng hàng đầu giải ngoại hạng – mang theo chiếc máy thu âm băng từ rãnh kép nặng trịch. Ông cho các cầu thủ đeo tai nghe và kiểm tra khả năng chuyển đổi từ thông điệp đang phát bên tai này sang thông điệp được phát ở tai kia, và… chẳng phát hiện được gì. Hay chí ít cũng không có khác biệt rõ ràng nào giữa họ với các cầu thủ chơi ở giải hạng thấp hơn. Một tài năng chơi bóng đá không nhất thiết phải có bất kỳ khả năng chuyển đổi sự chú ý đặc biệt nào.

"Sau đó tôi nghĩ việc này có thể quan trọng trong giới phi công", ông hồi tưởng. Nhờ đã làm việc cùng các huấn luyện viên bay nên Danny biết các học viên đang tập luyện lái máy bay phản lực chiến đấu đôi khi thất bại do không thể phân chia sự chú ý giữa các nhiệm vụ, hoặc do quá chậm chạp trong việc chọn ra các tín hiệu bề ngoài có vẻ như không quan trọng nhưng thực sự là trọng yếu. Ông quay về Israel và kiểm tra các học viên đang được huấn luyện lái máy bay phản lực trong Không quân. Lần này, ông phát hiện ra điều mình đang tìm kiếm: Các phi công chiến đấu thành công có khả năng chuyển đổi sự chú ý tốt hơn những người thất bại, và cả hai đều giỏi hơn các tài xế xe buýt Israel. Cuối cùng, từ việc các tài xế xe buýt Israel chuyển kênh hiệu quả ra sao, một trong các sinh viên của Danny đã khám phá ra rằng có thể dự đoán tài xế Israel nào có nhiều khả năng gặp tai nạn hơn.

Tâm trí của Danny không ngừng nỗ lực chuyển đổi từ kiến thức sang ứng dụng. Các nhà tâm lý học, đặc biệt những ai đã trở thành giảng viên đại học, không hẳn nổi tiếng vì sự hữu ích. Nhu cầu muốn trở thành một người Israel đã buộc Danny phải tìm kiếm một tài năng trong bản thân mình mà ông có thể chẳng bao giờ nhận ra. Bạn thời trung học của ông là Ariel Ginsburg nghĩ rằng quân đội Israel đã khiến cho Danny trở nên thực tế hơn: Việc sáng tạo ra một hệ thống phỏng vấn mới cùng với ảnh hưởng của nó lên toàn bộ quân đội thật cuốn hút. Môn nổi tiếng nhất Danny dạy tại Hebrew là một chuyên đề nghiên cứu sinh được ông gọi là Tâm lý học Ứng dụng. Hằng tuần, ông giới thiệu một vấn đề nào đó ngoài đời thực và yêu cầu sinh viên sử dụng những gì họ biết trong tâm lý học để giải quyết nó. Một số vấn đề trong đó xuất phát từ nhiều lần nỗ lực của Danny nhằm làm cho tâm lý học trở

nên hữu ích với Israel. Sau khi bọn khủng bố bắt đầu đặt bom vào các thùng rác trong thành phố và gài một quả ở nhà ăn Đại học Hebrew vào tháng 3 năm 1969, gây thương tích cho 29 sinh viên, Danny hỏi: Tâm lý học cho các bạn biết những gì có thể hữu ích cho chính phủ vốn đang ra sức hạn chế tối đa cơn hoảng loạn của công chúng? (Họ chưa kịp tìm ra câu trả lời, chính phủ đã bỏ các thùng rác đi).

Đất nước Israel vào những năm 1960 thay đổi liên tục. Dân nhập cư có nguồn gốc thành thị được chuyển đến các trang trại tập thể. Bản thân các trang trại đã trải qua biến động công nghệ gần như liên tục. Danny soạn ra một khóa đào tạo những người sẽ đào tạo nông dân. "Cải cách luôn tạo ra kẻ thắng người thua", Danny lý giải, "và người thua sẽ luôn luôn tranh đấu dữ dội hơn kẻ thắng". Làm sao để những người thua cuộc chịu chấp nhận thay đổi? Chiến lược phổ biến ở các trang trại Israel – đang vận hành không tốt cho lắm – là đe dọa hoặc tranh cãi với những người cần sự thay đổi. Nhà tâm lý học Kurt Lewin cho rằng, thay vì thuyết phục mọi người chấp nhận thay đổi, tốt hơn bạn nên xác định những lý do khiến họ phản kháng và giải quyết chúng. Hãy hình dung một tấm ván được gắn bằng lò xo ở một đầu, Danny nói với sinh viên. Làm sao để di chuyển nó? À, các bạn có thể tăng lực ở một đầu của tấm ván. Hoặc giảm lực tại đầu bên kia. "Trong trường hợp này, sức căng tổng thể giảm xuống", ông nói, "và trong trường hợp kia, nó tăng lên". Đó là bằng chứng cho thấy việc giảm độ căng có lợi. "Đó là ý tưởng mấu chốt", Danny nói. "Làm cho việc thay đổi trở nên dễ dàng".

Danny cũng đào tạo các huấn luyện viên bay của Không quân cách huấn luyện phi công chiến đấu. (Nhưng chỉ dưới mặt đất thôi: Lần duy nhất họ đưa Danny lên máy bay, ông đã nôn ngay vào mặt nạ ôxy của mình). Làm sao để các phi công chiến đấu thuộc hàng loạt hướng dẫn? "Chúng tôi bắt đầu tạo ra một danh sách dài", Zur Shapira nhớ lại. "Danny nói không. Ông ấy kể cho chúng tôi nghe về 'Con số 7 kỳ diệu'". "Con số 7 kỳ diệu, cộng hoặc trừ 2: Một số giới hạn trong khả năng xử lý thông tin của chúng ta" là một nghiên cứu của George Miller, nhà tâm lý học thuộc Đại học Harvard, trong đó chỉ ra con người có khả năng giữ lại trong trí nhớ ngắn hạn khoảng 7 thứ. Bất cứ nỗ lực nào nhằm giúp họ ghi nhớ thêm đều vô ích. Miller đã nửa đùa nửa thật rằng 7 đại tội[1], 7 đại dương, 7 ngày của một tuần, 7 màu sắc cơ bản, 7 kỳ quan của thế giới và nhiều số 7 nổi tiếng khác đều có nguồn gốc từ sự thật tinh thần này.

[1]. *Nhóm các tội lỗi chính mà con người dễ mắc phải, là nguồn gốc cho nhiều loại tội lỗi khác. Đó là: ngạo mạn, tham lam, dâm dục, đố ky, phàm ăn, phẫn nộ, lười biếng. (ND)*

Dù sao, cách hiệu quả nhất để dạy cho mọi người các chuỗi thông tin dài hơn là đưa thông tin vào đầu họ theo các cụm nhỏ. Đối với việc này, Shapira nhớ lại, Danny đã bổ sung sáng tạo của mình. "Ông ấy nói bạn chỉ nên nói với họ một vài thứ thôi – và bảo họ *hát* chúng". Danny yêu ý tưởng "bài hát hành động". Trong các giờ dạy thống kê, ông quả thật đã yêu cầu sinh viên hát lên những công thức. "Thầy buộc các bạn phải nhập tâm vào vấn đề", theo Baruch Fischhoff, người sau này trở thành giảng viên tại Đại học Carnegie Mellon, "ngay cả khi chúng là những vấn đề phức tạp không có các giải pháp đơn giản. Thầy khiến bạn cảm thấy mình có thể làm điều gì đó hữu ích với môn khoa học này".

Nhiều vấn đề Danny đưa ra cho sinh viên giống như những ý tưởng đơn thuần chợt nảy ra. Ông yêu cầu họ thiết kế một loại tiền tệ khó làm giả. Các tờ tiền mệnh giá khác nhau có nên giống nhau như cách làm ở Mỹ không, như thế sẽ khiến người nhận tiền kiểm tra kỹ càng; hay chúng nên có nhiều màu sắc và hình dạng khác nhau để khó bị sao chép? Ông yêu cầu họ thiết kế một nơi làm việc mang lại hiệu quả cao hơn. (Và dĩ nhiên, họ phải biết rõ nghiên cứu tâm lý học cho thấy một số màu sơn tường khiến công nhân làm việc năng suất hơn những màu khác). Một số trong các vấn đề của Danny quá sâu xa và lạ lẫm đến nỗi phản ứng đầu tiên của sinh viên là *Ừm, chúng em sẽ cần phải đến thư viện và trả lời thầy sau*. "Khi chúng tôi nói như thế", Zur Shapira hồi tưởng, "Danny đáp lại với chút gì đó không vui: 'Các bạn đã hoàn thành chương trình tâm lý học 3 năm. Các bạn về bản chất đã là chuyên gia. Đừng nấp sau các nghiên cứu. Hãy sử dụng kiến thức của mình để nghĩ ra một kế hoạch'".

Nhưng khi Danny mang đến đơn bác sĩ kê từ thế kỷ XII, được viết một cách cẩu thả, bằng thứ ngôn ngữ bạn chẳng biết nổi một từ, rồi yêu cầu bạn giải mã nó, bạn phải nói gì? "Có người từng nói học vấn là biết phải làm gì khi bạn không biết", một sinh viên của ông nói. "Danny đón nhận ý tưởng ấy, chấp nhận và phát triển nó". Một hôm, Danny mang đến một món đồ chơi, mục đích là dẫn đường cho một viên bi kim loại nhỏ đi xuyên qua một mê cung gỗ. Ông giao bài tập cho sinh viên: Hãy dạy cho ai đó cách dạy người khác chơi. "*Chẳng ai* thấy mình có thể dạy điều này", một sinh viên của Danny nhớ lại. "Mẹo ở đây là chia nhỏ nó thành các kỹ năng thành phần – học cách giữ chắc tay, hơi nghiêng sang bên

phải… – sau đó dạy riêng rẽ từng thứ và một khi bạn đã dạy hết, hãy ghép chúng lại với nhau". Người bán đồ chơi cho Danny tại cửa hàng thấy ý tưởng này thật điên rồ. Nhưng với Danny, rõ ràng là một lời khuyên hữu ích còn tốt hơn chẳng có lời khuyên nào. Ông yêu cầu sinh viên tìm ra lời khuyên cho một nhà nghiên cứu về Ai Cập cổ đại đang gặp khó khăn trong việc giải mã một chữ tượng hình. "Ông ấy nói người đó đang làm việc ngày càng chậm và bế tắc hơn", Daniela Gordon nhớ lại, bà là sinh viên và sau này trở thành nhà nghiên cứu trong quân đội Israel. "Rồi Danny hỏi: 'Ông ta nên làm gì?'. Không ai nghĩ ra được bất cứ thứ gì. Và Danny nói: 'Ông ấy nên chợp mắt ngủ một chút!'".

Lần nào tan học, sinh viên của Danny cũng có cảm giác rằng chẳng bao giờ hết các vấn đề trên đời. Danny phát hiện ra các vấn đề ở nơi dường như chúng chẳng hề tồn tại; cứ như thể ông đã xây dựng nên thế giới xung quanh mình để nó có thể được coi là một vấn đề. Cứ đầu giờ học mới, sinh viên đều thắc mắc ông sẽ mang đến vấn đề gì để họ giải quyết. Thế rồi đến một ngày nọ, ông đưa đến cho họ Amos Tversky.

5

Xung đột

Danny và Amos ở Đại học Michigan cùng nhau trong 6 tháng nhưng con đường họ đi ít khi nào giao nhau; tâm trí họ chẳng bao giờ gặp nhau. Danny ở trong một tòa nhà, nghiên cứu đồng tử của con người, còn Amos ở tòa nhà khác, đề ra các phương thức toán học đối với sự tương đồng, đo lường và ra quyết định. "Chúng tôi không liên quan đến nhau nhiều", Danny nói. Khoảng một chục nghiên cứu sinh trong hội thảo chuyên đề của Danny tại Đại học Hebrew hết thảy đều ngạc nhiên khi Amos xuất hiện vào mùa xuân năm 1969. Danny chưa bao giờ có khách cả: Hội thảo là buổi trình diễn của ông. Amos quá xa rời các vấn đề đời thực trong môn Tâm lý học Ứng dụng ở mức độ một nhà tâm lý học có thể. Thêm nữa, hai người đàn ông không có vẻ gì là hòa hợp cả. "Các nghiên cứu sinh nhận thấy Danny và Amos có chút gì đó kình địch với nhau", một sinh viên tham dự hội thảo nói. "Rõ ràng họ là những ngôi sao của khoa Tâm lý học, nhưng chẳng hiểu sao lại không thể làm việc hòa hợp".

Trước khi chuyển đến Bắc Carolina, Amnon Rapoport cảm giác mình và Amos đã khiến Danny khó chịu theo một kiểu khó mà hiểu chính xác được. "Chúng tôi nghĩ ông ấy e ngại chúng tôi hay gì đó", Amnon nói. "Nghi ngờ chúng tôi". Còn phần mình, Danny nói ông chỉ tò mò về Amos Tverky. "Tôi cho là mình muốn có một cơ hội biết rõ hơn về ông ấy", ông nói.

Danny mời Amos tới tham dự hội thảo chuyên đề của mình để nói chuyện về bất cứ điều gì ông muốn. Danny có đôi chút ngạc nhiên bởi Amos không nói gì đến công trình của bản thân – nhưng khi đó, công trình của Amos đã quá trừu tượng và lý thuyết đến nỗi có lẽ ông đã quyết định loại nó khỏi hội thảo. Những người nghĩ sâu đều thấy lạ khi công trình của Amos tỏ ra ít quan tâm đến thế giới thực, trong khi ông lại không ngừng ra sức thấu hiểu tường tận về

thế giới đó, trái lại, công trình của Danny đi sâu vào các vấn đề của thế giới thực, ngay cả khi ông giữ khoảng cách với mọi người.

Amos giờ đây được mọi người bối rối nhắc tới như một "nhà tâm lý toán học". Các nhà tâm lý phi toán học, như Danny, âm thầm nhìn nhận đa phần toán-tâm lý học như hàng loạt bài tập vô nghĩa được tiến hành bởi những người đang sử dụng khả năng làm toán để che giấu việc họ ít quan tâm đến tâm lý học. Về phần mình, các nhà toán-tâm lý học có xu hướng xem các nhà tâm lý phi toán học là quá ngu ngốc để hiểu tầm quan trọng của những gì họ đang nói. Amos khi đó đang làm việc với một nhóm viện sĩ tài năng toán học người Mỹ về những thứ sau này sẽ trở thành một giáo trình 3 tập dày cộp, đầy ắp các tiên đề có tên là *Foundations of Measurement* (tạm dịch: *Nền tảng của đo lường*) – dày hơn 1.000 trang, chứa đựng các lý luận và bằng chứng về cách thức đo lường. Một mặt, nó là sự thể hiện rất ấn tượng của một tư duy thuần túy; mặt khác, cả công trình chỉ như *cây đổ trong rừng*[1]. Tiếng động nó tạo ra có thể quan trọng như thế nào nếu không ai nghe thấy?

---

[1]. *Học thuyết của triết gia George Berkeley, ngụ ý nói: chỉ những gì được nhận thức mới tồn tại. (ND)*

Thay vì đề cập tới công trình của mình, Amos nói chuyện với các sinh viên của Danny về một nghiên cứu độc đáo được thực hiện tại phòng thí nghiệm của Ward Edward ở Đại học Michigan. Edwards và các sinh viên vẫn còn mải mê với thứ mà họ coi là một câu hỏi mới. Công trình đặc biệt mà Amos miêu tả nói về cách thức con người phản ứng với những thông tin mới, thể hiện trong việc ra quyết định. Như Amos từng nói, các nhà tâm lý học đã mời mọi người đến và đưa họ hai túi phỉnh poker. Mỗi túi chứa cả phỉnh poker đỏ lẫn trắng. Trong một túi, 75% số phỉnh là màu trắng và 25% màu đỏ; túi kia thì ngược lại. Đối tượng chọn ngẫu nhiên một túi mà không hề nhìn vào bên trong, rồi bắt đầu lấy từng phỉnh ra khỏi túi. Sau khi rút ra từng phỉnh, anh ta sẽ đoán xác suất chiếc túi mình đang cầm chứa nhiều phỉnh đỏ hay phỉnh trắng.

Cái hay của thí nghiệm này là nó có một đáp án chính xác cho câu hỏi: Xác suất tôi cầm phải túi chứa nhiều phỉnh đỏ là bao nhiêu? Nó được tính toán bằng một công thức thống kê gọi là định lý Bayes (đặt theo tên Thomas Bayes, người mà, lạ lùng thay, đã để lại công thức cho những người khác khám phá trong các nghiên cứu của ông sau khi qua đời năm 1761). Định lý Bayes cho phép

bạn tính toán các xác suất thực sự, sau khi từng phỉnh mới được rút ra khỏi túi, cái túi đang nói đến chủ yếu chứa phỉnh trắng hay đỏ. Trước lúc bất kỳ phỉnh nào được rút ra, xác suất là 50:50 – túi trong tay bạn có khả năng là một trong hai túi. Thế nhưng, xác suất sẽ chuyển đổi như thế nào sau mỗi lần từng phỉnh mới lộ ra?

Điều đó phụ thuộc rất lớn vào cái được gọi là tỷ lệ cơ sở: tỷ lệ phỉnh đỏ so với phỉnh trắng trong túi. (Các tỷ lệ này được giả định là đã biết). Nếu bạn biết một túi chứa 99% phỉnh đỏ và túi kia là 99% phỉnh trắng, thì màu của con phỉnh đầu tiên được rút ra từ túi sẽ cho bạn biết nhiều hơn so với khi bạn biết mỗi túi chỉ chứa 51% đỏ hay trắng. Nhưng chuyện đó cho bạn nhiều thông tin hơn như thế nào? Gắn suất cơ bản vào công thức Bayes và bạn sẽ có câu trả lời. Trong trường hợp tỷ lệ trong hai túi là 75%-25% đa phần là đỏ hoặc trắng, xác suất bạn giữ túi chứa hầu hết phỉnh đỏ tăng lên gấp 3 lần mỗi khi rút được một phỉnh đỏ và giảm đi 3 lần mỗi khi rút ra một phỉnh trắng. Nếu phỉnh đầu tiên bạn rút ra là đỏ, xác suất sẽ là 3:1 (hay 75%) túi bạn cầm chứa chủ yếu là màu đỏ. Nếu phỉnh thứ hai bạn rút được cũng màu đỏ thì xác suất tăng lên 9:1, hay 90%. Và nếu phỉnh thứ ba là màu trắng thì xác suất rớt trở lại còn 3:1. Rồi cứ thế tiếp tục.

Tỷ lệ cơ sở càng lớn – tức tỷ lệ đã biết giữa phỉnh đỏ với phỉnh trắng – xác suất thay đổi càng nhanh. Nếu 3 phỉnh đầu tiên bạn rút ra đều màu đỏ, từ túi mà 75% số phỉnh là màu đỏ hoặc trắng, thì sẽ có xác suất là 27:1, tức là hơn 96% khả năng bạn đang cầm túi chứa nhiều phỉnh đỏ.

Các đối tượng ngây thơ lấy phỉnh ra khỏi các túi đều được cho là không biết định lý Bayes. Thí nghiệm có lẽ sẽ hỏng nếu họ biết. Việc của họ là đoán xác suất để từ đó các nhà tâm lý học có thể so sánh những dự đoán đó với câu trả lời đúng. Từ những dự đoán của họ, các nhà tâm lý học hy vọng hiểu được mức độ giống nhau của những gì đang diễn ra trong tâm trí con người với một tính toán thống kê khi tâm trí họ được tiếp nhận các thông tin mới. Liệu con người có phải là các nhà thống kê trực giác giỏi? Khi không biết công thức, họ có còn hành xử như trước?

Vào lúc đó, các thí nghiệm mang lại cảm giác cấp tiến và thú vị. Trong suy nghĩ của các nhà tâm lý học, kết quả nói lên mọi vấn đề của thế giới thực: Nhà đầu tư phản ứng thế nào trước các báo cáo lợi tức, bệnh nhân phản ứng ra sao trước chẩn đoán, chiến lược gia chính trị ứng xử thế nào trước những cuộc thăm dò dư luận, hoặc các huấn luyện viên xử lý ra sao trước tỷ số mới? Một cô gái ngoài 20 đã nhận được chẩn đoán ung thư vú sau một xét nghiệm

duy nhất có khả năng bị chẩn đoán sai gấp nhiều lần so với một phụ nữ ở ngoài 40 khi nhận được chẩn đoán tương tự. (Các tỷ lệ cơ sở khác nhau: Phụ nữ ngoài 20 ít có khả năng bị ung thư vú hơn nhiều). Cô ấy có cảm nhận được xác suất của chính mình không? Nếu có thì cảm giác ấy rõ ràng như thế nào? Cuộc đời đầy rẫy những trò chơi may rủi: Con người chơi giỏi cỡ nào? Họ đánh giá thông tin mới chính xác ra sao? Làm thế nào con người nhảy từ bằng chứng sang phán đoán về tình trạng của thế giới? Họ hiểu rõ mức nào về các tỷ lệ cơ sở? Họ có cho phép điều vừa xảy ra làm thay đổi cảm nhận của mình về xác suất chuyện sẽ xảy ra tiếp sau?

Đáp án rõ ràng cho câu hỏi cuối cùng đó đến từ Đại học Michigan, Amos nói với lớp học của Danny, là Có, dù ít hay nhiều. Amos trình bày nghiên cứu thực hiện ở phòng thí nghiệm của Ward Edwards cho thấy khi mọi người rút ra một phỉnh đỏ từ túi, họ quả thật đã đánh giá túi đó có nhiều khả năng chứa đa số phỉnh đỏ. Nếu 3 phỉnh đầu tiên họ rút ra đều màu đỏ, họ cho rằng xác suất túi đó chứa đa số phỉnh đỏ là 3:1. Sự thật thì xác suất theo định lý Bayes là 27:1. Nói cách khác, mọi người đã thay đổi xác suất theo đúng hướng; chỉ là họ thay đổi không đủ nhiều. Ward Edwards đặt ra một cụm từ để mô tả cách thức con người phản ứng trước thông tin mới. Họ là "những người thủ cựu theo trường phái Bayes". Nghĩa là họ chủ yếu hành xử như thể mình đã ít nhiều biết định lý Bayes. Dĩ nhiên, không ai thực sự nghĩ rằng công thức Bayes đang vận động mạnh mẽ trong đầu mọi người.

Điều mà Edwards cùng nhiều nhà khoa học xã hội khác tin (và dường như muốn tin) là mọi người hành xử như thể đã thuộc làu công thức Bayes. Quan điểm đó ăn khớp với câu chuyện thịnh hành khi đó trong ngành khoa học xã hội. Người kể câu chuyện này hay nhất là nhà kinh tế học Milton Friedman. Trong một nghiên cứu năm 1953, Friedman viết rằng một người chơi bi-a không tính toán các góc trên bàn và lực đánh dồn lên bi chủ, cũng như phản ứng của bi này với bi khác, theo kiểu của một nhà vật lý. Anh ta chỉ đánh bi theo đúng hướng với lực đánh xấp xỉ vừa đủ, như thể anh ta am hiểu vật lý. Tâm trí anh suýt đạt đến đáp án đúng. Điều đó xảy ra như thế nào không quan trọng. Tương tự, khi một người tính toán xác suất của một tình huống nào đó, anh ta không hề thực hiện thống kê chuyên sâu. Anh ta chỉ hành xử như thể vậy.

Khi Amos nói xong, Danny bối rối. Vậy à? "Amos đã mô tả nghiên cứu theo cách mọi người vẫn thường mô tả về những nghiên cứu của các đồng nghiệp đáng kính", Danny nói. "Ta mặc định nó ổn

và tin tưởng những người thực hiện nó. Khi nhìn vào một nghiên cứu đã được xuất bản trên một tạp chí có thẩm định, chúng ta có xu hướng chấp nhận giá trị danh nghĩa của nó – mặc định những gì các tác giả nói chắc chắn phải hợp lý – không thì nó đã chẳng được xuất bản". Thế nhưng, đối với Danny, thí nghiệm Amos mô tả nghe cứ ngớ ngẩn đến khó tin. Sau khi một người rút một phỉnh đỏ ra từ túi, anh ta có nhiều khả năng sẽ tin hơn hẳn lúc trước rằng đó là cái túi chứa hầu hết phỉnh đỏ: tất nhiên rồi. Anh ta còn nghĩ gì khác nữa? Danny chưa hề biết nghiên cứu mới về cách con người tư duy khi ra quyết định. "Tôi chưa bao giờ nghĩ nhiều về tư duy", ông nói. Về tư duy, Danny coi đó là nhìn nhận mọi thứ. Nhưng nghiên cứu về tâm trí con người này chẳng liên quan gì đến điều ông biết về những gì mọi người thật sự làm trong đời thực. Mắt thường bị đánh lừa, một cách có hệ thống. Tai cũng vậy.

Các nhà tâm lý học theo trường phái Gestalt mà ông rất yêu mến đã dành cả sự nghiệp để đánh lừa mọi người bằng những ảo ảnh thị giác: Ngay cả những người biết về ảo ảnh vẫn còn bị nó đánh lừa. Danny không hiểu tại sao tư duy còn đáng tin cậy. Để nhìn nhận con người không phải là các nhà thống kê theo trực giác – rằng tâm trí họ chẳng hề tự nhiên hướng về câu trả lời "đúng" – bạn chỉ cần tới ngồi tại bất cứ giờ học thống kê nào của Đại học Hebrew. Chẳng hạn, các sinh viên không tự nhiên thấm nhuần được tầm quan trọng của tỷ lệ cơ sở. Họ có thể rút ra một kết luận lớn từ một ví dụ tiêu biểu nhỏ cũng như ví dụ tiêu biểu lớn. Bản thân Danny – giảng viên thống kê giỏi nhất ở Đại học Hebrew – đã hiểu ra, rất lâu sau khi mọi sự đã rồi, rằng không thể mô phỏng bất cứ thứ gì ông khám phá được về trẻ em Israel từ ý thích của chúng khi chọn kích cỡ lều, vì ông đã dựa vào các quy mô mẫu quá nhỏ. Nghĩa là ông đã kiểm nghiệm quá ít trẻ em để có được hình dung chính xác về tổng thể. Nói cách khác, ông đã mặc định rằng một vài phỉnh poker hé lộ được những thứ bên trong túi giống như số phỉnh lớn, bởi thế ông chẳng bao giờ xác định được trọn vẹn những gì đang có trong túi.

Theo quan điểm của Danny, mọi người không phải là những người thuộc trường phái Bayes bảo thủ. Họ không phải nhà thống kê. Họ thường vội vàng kết luận từ lượng thông tin ít ỏi. Giả thuyết tâm trí giống như một dạng nhà thống kê dĩ nhiên chỉ là một phép ẩn dụ. Nhưng Danny thấy phép ẩn dụ đó có vẻ sai. "Tôi biết mình chỉ là một nhà thống kê theo trực giác hạng xoàng", ông nói. "Và tôi thực sự không nghĩ mình ngu ngốc hơn bất kỳ ai".

Danny quan tâm đến các nhà tâm lý học ở phòng thí nghiệm của

Ward Edwards giống như quan tâm đến các nhà phân tâm học tại trung tâm Austen Riggs sau khi họ bất ngờ vì bệnh nhân tự tử. Điều khiến ông quan tâm là họ không có khả năng đối mặt với bằng chứng về sự dại dột của mình. Thí nghiệm Amos từng mô tả chỉ hấp dẫn với những ai tin nó ở quan điểm phán đoán trực quan của con người gần như là đáp án chính xác – rằng họ ít ra cũng gần như các nhà thống kê giỏi theo định lý Bayes.

Ngẫm lại, điều này thật kỳ lạ. Hầu hết các phán đoán trong đời thực đều không đưa ra xác suất rõ ràng và dễ nhận biết như phán đoán về việc cái túi nào chứa nhiều phỉnh poker đỏ hơn. Cùng lắm, các thí nghiệm này cũng chỉ cho thấy mọi người đều là những nhà thống kê theo trực giác rất yếu kém – đến nỗi họ thậm chí còn không thể chọn ra cái túi mang lại cho mình khả năng ưa thích nhất. Những ai tỏ ra là chuyên gia lựa chọn vẫn có thể chần chừ khi đối mặt với các phán đoán mà ở đó rất khó để biết được các xác suất – chẳng hạn, liệu một nhà độc tài ngoại quốc nào đó có sở hữu vũ khí hủy diệt hàng loạt hay không. Danny nghĩ đây là điều xảy ra khi mọi người bắt đầu bị trói buộc bởi một lý thuyết. Họ lắp ghép bằng chứng cho phù hợp với lý thuyết hơn là gán lý thuyết khớp với bằng chứng. Họ không thấy được những điều ở ngay trước mắt.

Nhìn đâu ta cũng thấy những hành vi ngu ngốc vẫn thường được chấp nhận là chân lý chỉ vì chúng được gán vào một lý thuyết gắn liền với sự nghiệp của các nhà khoa học. "Nghĩ mà xem", Danny nói, "trong nhiều thập kỷ, các nhà tâm lý học tưởng rằng hành vi có thể được lý giải bởi sự học hỏi, rồi họ nghiên cứu sự học hỏi đó bằng cách quan sát những con chuột đói học cách chạy tới một cái hộp mục tiêu trong mê cung. Đó là cách nó được thực hiện. Một số nghĩ đó là trò nhảm nhí nhưng họ chẳng hề khôn ngoan hay am hiểu hơn những người xuất sắc đã dành cả sự nghiệp cho những thứ giờ đây chúng ta xem như rác rưởi".

Những người tham gia lĩnh vực nghiên cứu ra quyết định của con người đã bị lý thuyết của mình làm cho mù quáng. *Những người theo trường phái Bayes thủ cựu.* Cụm từ rỗng tuếch. "Nó ám chỉ rằng mọi người có câu trả lời đúng và họ thêm bớt làm cho nó còn tệ hơn – con người chẳng có quá trình tâm lý thực tế nào tạo ra được phán đoán", Danny nói. "Mọi người thực sự làm gì để phán đoán xác suất?" Amos là một nhà tâm lý học, nhưng thí nghiệm ông vừa mô tả, với sự đồng thuận rõ ràng hay ít nhất không hoài nghi rõ ràng, lại chẳng có chút tâm lý học nào trong đó. "Cảm giác như đó là một bài tập làm toán", Danny nói. Và thế là Danny làm điều mà mọi công dân tử tế của Đại học Hebrew đều làm khi nghe

thấy điều gì đó có vẻ ngớ ngẩn: Ông công kích Amos. "Cụm từ 'Tôi dồn cậu ta vào chân tường' thường được sử dụng, ngay cả trong các cuộc trò chuyện giữa bạn bè", Danny sau này giải thích. "Quan niệm ai cũng có quyền nêu quan điểm là kiểu ở California – ở Jerusalem, chúng tôi không làm thế".

Vào cuối buổi hội thảo, Danny chắc hẳn đã cảm thấy Amos không còn muốn tranh cãi với ông. Danny về nhà và khoe với vợ, Irah, là ông đã thắng trong cuộc tranh luận với một đồng nghiệp trẻ hơn mình nhưng lại xấc xược. Hay dù sao thì Irah cũng nhớ như thế. "Điều này đã và đang là một khía cạnh quan trọng trong những cuộc thảo luận của người Israel", Danny nói. "Họ rất ganh đua".

Trong cuốn Lịch sử Amos, không có nhiều ví dụ về việc ông tranh luận thua, ví dụ về việc Amos đổi ý lại càng ít. "Bạn không bao giờ có thể nói ông ấy sai, ngay cả khi ông ấy sai thật", Zur Shapira, cựu sinh viên của Amos nói. Không phải vì Amos cứng nhắc. Trong lúc trò chuyện, ông là người phóng khoáng, can đảm và sẵn sàng tiếp nhận các ý tưởng mới – có khi còn hơn thế, nếu chúng không công khai xung đột với ý tưởng của ông. Đúng hơn là Amos thường xuyên đúng, trong bất cứ tranh luận nào, "Amos luôn đúng" đã trở thành một giả định hữu ích cho tất cả những ai có liên quan, kể cả Amos. Khi được hỏi về những kỷ niệm với Amos, điều đầu tiên mà nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel của Đại học Hebrew, Robert Aumann, nhớ là lần ông làm Amos ngạc nhiên bằng một ý tưởng. "Tôi nhớ ông ấy nói: 'Tôi chưa nghĩ đến điều đó'", Aumann nói. "Và tôi nhớ nó vì chẳng có mấy thứ Amos chưa nghĩ đến".

Danny sau đó ngờ rằng Amos thực sự không nghĩ nhiều về ý tưởng tâm trí con người như một dạng nào đó của nhà thống kê theo định lý Bayes – chuyện cái túi và các phỉnh poker không phải mảng nghiên cứu của ông. "Amos có lẽ không bao giờ có một cuộc thảo luận nghiêm túc với bất cứ ai về nghiên cứu đó", Danny nói. "Nếu có thì chắc sẽ không ai phản đối mạnh mẽ cả". Những người thuộc trường phái Bayes cũng giống kiểu các nhà toán học. Đa số mọi người đều có thể tính 7 x 8 = 56: vậy nhỡ có một số người không biết nhân thì sao? Mọi lỗi bất kỳ họ tạo ra đều là ngẫu nhiên. Không phải tâm trí con người có cách làm toán khác dẫn đến lỗi mang tính hệ thống. Nếu ai đó hỏi Amos: "Ông có nghĩ mọi người đều theo trường phái Bayes thủ cựu không?", có thể ông sẽ nói đại loại như: "Dĩ nhiên không phải ai cũng thế, nhưng để mô tả về một người bình thường thì sẽ là như vậy".

Mùa xuân năm 1969, ít ra Amos cũng không công khai chống lại

các lý thuyết chi phối trong khoa học xã hội. Khác với Danny, Amos không hề coi thường lý thuyết. Các lý thuyết đối với Amos giống như những chiếc túi hay cặp sách tưởng tượng, là nơi cất giữ những ý tưởng ông muốn giữ lại. Khi bạn chưa thể thay thế lý thuyết này bằng lý thuyết khác tốt hơn – một lý thuyết dự báo những gì thực sự xảy ra tốt hơn –đừng vứt bỏ lý thuyết ấy. Các lý thuyết sắp đặt kiến thức và cho phép tạo ra những dự báo tốt hơn. Lý thuyết hiệu quả nhất trong ngành khoa học xã hội khi đó là mọi người đều duy lý – hay ít nhất cũng là các nhà thống kê theo trực giác giỏi. Họ giỏi diễn giải thông tin mới và phán đoán các khả năng. Lẽ dĩ nhiên họ có mắc lỗi, nhưng đó là sản phẩm của cảm xúc, mà cảm xúc thì ngẫu nhiên nên có thể an toàn bỏ qua.

Nhưng hôm ấy, có điều gì đó đã thay đổi trong Amos. Ông rời khỏi hội thảo của Danny trong tâm trạng khác thường: nghi ngờ. Sau hội thảo, ông thấy các lý thuyết mình đã ít nhiều chấp nhận rằng chúng xác đáng và hợp lý giờ lại là những đối tượng đáng ngờ.

Những bạn bè thân thiết nhất của Amos kinh ngạc vì thay đổi này, họ cho rằng ông luôn mang bên mình nỗi nghi ngờ. Chẳng hạn, có dịp ông từng nói về một vấn đề mà các sĩ quan Israel trải nghiệm khi họ dẫn quân băng qua sa mạc. Chính bản thân ông đã nếm trải chuyện này. Ở sa mạc, mắt người khó đánh giá hình dạng và khoảng cách. Rất khó định vị. “Đó là điều thật sự gây ra rắc rối cho Amos”, người bạn Avishai Margalit của ông nói. “Trong quân đội, bạn phải định vị rất nhiều. Ông ấy rất giỏi việc này. Nhưng đến cả ông cũng gặp khó khăn. Hành quân vào ban đêm, bạn sẽ thấy ánh sáng ở đằng xa: Nó gần hay rất xa? Nguồn nước hiện ra như thể chỉ cách đó chưa đến một dặm đường – nhưng rồi sẽ mất nhiều giờ mới đi bộ đến nơi”. Người lính Israel không thể bảo vệ đất nước nếu không nắm rõ về đất nước, nhưng đất nước này quá khó để nắm rõ. Quân đội trao cho ông những tấm bản đồ nhưng chúng thường vô dụng. Một cơn bão bất thình lình có thể làm thay đổi hẳn khung cảnh sa mạc; hôm nay thung lũng ở đây, hôm sau nó đã trôi ra đằng kia. Dẫn quân trên sa mạc, Amos trở nên nhạy cảm với sức mạnh của ảo ảnh thị giác: Nó có thể giết người. Các viên chỉ huy của Israel vào thập kỷ 1950 và 1960 bị mất phương hướng hay lạc đường cũng đánh mất luôn sự phục tùng mệnh lệnh của binh sĩ, bởi những người lính hiểu lạc đường và chết chỉ cách nhau một bước chân. Amos băn khoăn: Nếu con người đã được rèn giũa rất cẩn thận với môi trường xung quanh thì tại sao nhận thức của họ về môi trường vẫn dễ phạm sai lầm?

Có những dấu hiệu khác cho thấy Amos vẫn chưa hoàn toàn hài lòng về thế giới quan của các lý thuyết gia đồng nghiệp trong việc

ra quyết định. Chẳng hạn như chỉ một vài tháng trước khi phát biểu tại hội thảo của Danny, ông đã bị gọi quay lại quân đội để thực hiện nghĩa vụ dự bị và được điều tới Cao nguyên Golan. Lúc đó chẳng có cuộc giao tranh nào. Công việc của ông đơn giản là chỉ huy một đơn vị tiến vào vùng lãnh thổ mới chiếm đóng, giám sát các binh lính Syria và dựa vào động tác của họ để phán đoán xem họ có dự tính tấn công không. Dưới quyền chỉ huy của ông là Izzy Katznelson, người về sau trở thành giảng viên toán học tại Đại học Stanford. Giống như Amos, Katznelso từng là một cậu bé ở Jerusalem trong cuộc chiến giành độc lập năm 1948; những cảnh tượng năm đó vẫn in hằn trong ký ức của ông. Katznelso nhớ hình ảnh dân Do Thái chạy vào nhà của những người Ả Rập đã bỏ trốn và ra sức lấy cắp. "Tôi nghĩ những người Ả Rập đó cũng là con người giống như mình: Họ không gây chiến và tôi cũng vậy", Katznelso nói. Ông lần theo tiếng ồn trong một ngôi nhà của người Ả Rập và thấy những thanh niên Do Thái đang phá một cây đại dương cầm của người Ả Rập để lấy gỗ. Katznelson và Amos không nói chuyện về điều đó; đấy là những sự kiện đáng quên nhất.

Điều họ nói đến là sự hiếu kỳ mới của Amos về cách con người phán đoán xác suất xảy ra các sự kiện không chắc chắn – ví dụ như khả năng xảy ra một cuộc tấn công của quân đội Syria vào thời điểm đó. "Chúng tôi đứng nhìn người Syria", Katznelson hồi tưởng. "Ông ấy nói về xác suất và cách để ấn định chúng. Ông ấy quan tâm đến cách chính phủ đưa ra một số dự đoán vào năm 1956 [ngay trước chiến dịch Sinai] rằng sẽ không xảy ra chiến tranh trong 5 năm, cũng như các dự báo chiến tranh sẽ không nổ ra trong ít nhất 10 năm nữa. Điều Amos bức xúc là không có xác suất nào được đưa ra. Người ta không biết làm đúng cách".

Từ khi về Israel, nếu quả thật có áp lực ngày một lớn dọc theo khe nứt trong đầu Amos, thì chính cuộc chạm trán với Danny đã kích hoạt cơn động đất đó. Không lâu sau đó, ông tình cờ gặp gỡ Avishai Margalit. "Tôi đang chờ ở hành lang", Margalit nói. "Và Amos đã đến gặp tôi với vẻ rất bối rối, thật sự. Ông bắt đầu bằng cách kéo tôi vào phòng. Ông ấy nói: *Cậu sẽ không tin được chuyện vừa xảy ra với tôi*. Ông kể mình đã có một bài nói chuyện và Danny đã nói: *Bài nói chuyện hay lắm, nhưng tôi không tin một lời nào trong đó*. Thấy có điều gì đó đang khiến ông ấy buồn bực, tôi ép ông nói ra. Ông nói: "Không thể có chuyện phán đoán đó không liên quan gì tới nhận thức. Tư duy không phải là một hành động riêng rẽ". Những nghiên cứu mới về cơ chế hoạt động của tâm trí con người khi đưa ra các phán đoán vô tư đã bỏ qua điều chúng ta biết về cơ chế hoạt động của tâm trí khi nó đang làm những việc

khác. “Chuyện xảy ra với Amos thật nghiêm trọng”, Danny nói. “Cậu ấy gắn bó với một thế giới quan mà trong đó nghiên cứu của Ward Edwards tỏ ra hợp lý, rồi buổi chiều hôm đó, cậu thấy sự hấp dẫn của một thế giới quan khác khiến nghiên cứu kia tỏ ra thật ngớ ngẩn”.

Sau hội thảo, Amos và Danny còn vài bữa ăn trưa cùng nhau nhưng rồi lại rẽ theo những hướng đi riêng. Mùa hè năm ấy, Amos đến Mỹ còn Danny tới Anh để tiếp tục các nghiên cứu về sự chú ý. Ông thấu hiểu tính hữu ích của công trình mới này. Chẳng hạn như trong cuộc chiến xe tăng. Trong nghiên cứu, Danny đưa mọi người đến và truyền một dòng các con số vào tai trái, một dòng số khác vào tai phải, rồi kiểm tra xem họ chuyển sự chú ý từ tai này sang tai kia nhanh thế nào, đồng thời chặn những âm thanh không cần thiết ra khỏi tâm trí hiệu quả ra sao. “Trong chiến tranh xe tăng, giống như một cuộc đấu súng miền Viễn Tây, tốc độ chọn mục tiêu và hành động dựa trên quyết định đó sẽ tạo ra sự khác biệt giữa sống và chết”, Danny sau này nói. Ông có thể sử dụng bài kiểm tra của mình để xác định các chỉ huy xe tăng nào có thể định hướng giác quan nhanh tốt nhất – ai trong số họ có thể phát hiện nhanh nhất sự liên quan của một tín hiệu và tập trung sự chú ý vào nó trước khi bắn nó tan tành.

Mùa thu năm 1969, cả Amos lẫn Danny đều trở về Đại học Hebrew. Vào những giờ họ cùng thức, mọi người thường xuyên thấy họ đi cùng nhau. Danny là con người của buổi sáng, bất cứ ai muốn gặp riêng có thể tìm ông trước bữa trưa. Người nào muốn có thời gian ngồi với Amos thì hãy đến vào đêm khuya. Trong khoảng thời gian giao nhau, họ có thể thoáng biến mất đằng sau cánh cửa đóng chặt của một phòng hội thảo chuyên đề mà họ chiếm dụng. Từ ngoài, đôi lúc bạn có thể nghe thấy họ lớn tiếng với nhau, nhưng âm thanh vang lên thường xuyên nhất là tiếng cười. Bất kể họ đang nói về chuyện gì, mọi người đều có thể suy luận ra là nó vô cùng hài hước. Thế nhưng, cuộc trò chuyện cũng tạo cảm giác rất riêng tư: Những người khác rõ ràng là không được mời tham gia cuộc hội thoại của họ. Nếu có áp tai vào cửa, bạn cũng chỉ biết cuộc trò chuyện đang diễn ra bằng cả tiếng Anh lẫn tiếng Hebrew. Họ cứ đảo tới đảo lui – nhất là Amos, luôn chuyển sang tiếng Hebrew mỗi khi ông xúc động.

Những sinh viên từng một lần thắc mắc tại sao hai ngôi sao sáng nhất của Đại học Hebrew giữ khoảng cách với nhau, giờ đây lại tiếp tục tự hỏi làm thế nào hai cá tính quá đỗi khác biệt có thể tìm

thấy điểm chung để trở thành đôi bạn tâm giao. "*Rất* khó hình dung tại sao họ lại hợp nhau", Ditsa Kaffrey, một nghiên cứu sinh ngành tâm lý từng học cùng với cả hai, cho biết. Danny từng là một đứa trẻ sống sót sau cuộc tàn sát người Do Thái; còn Amos là người Sabra – một từ lóng để gọi người Israel bản xứ. Danny luôn chắc chắn là mình sai. Còn Amos luôn luôn cho rằng mình đúng. Amos là sức sống của mọi buổi tiệc; Danny thì chẳng hề lai vãng đến các bữa tiệc. Amos phóng khoáng và thoải mái; còn Danny, ngay cả khi cố gắng làm một việc thông thường, ông cũng cảm thấy như mình đến từ một nơi trang trọng nào đó. Với Amos, bạn lúc nào cũng có thể tiếp nối câu chuyện dang dở, dù cho đã bao lâu bạn mới gặp lại ông. Với Danny, bạn luôn phải bắt chuyện lại từ đầu, ngay cả khi vừa gặp ông ấy hôm qua. Amos mù âm nhạc nhưng vẫn rất thích hát các bài dân ca Hebrew. Danny lại là kiểu người có thể sở hữu một giọng hát hay mà chính ông cũng chẳng bao giờ khám phá ra. Amos là con người hủy diệt đối thủ vì những luận cứ không hợp lý, còn Danny khi nghe một luận cứ thiếu logic sẽ hỏi: *Điều đó có thể đúng ở chỗ nào?* Danny sống bi quan trong khi Amos không đơn thuần là một người lạc quan, bởi ông từng quả quyết bi quan là trò ngớ ngẩn. *Khi bạn là một kẻ bi quan và chuyện xấu xảy ra, bạn sẽ phải trải qua nó hai lần*, Amos thích nói vậy. *Một lần khi bạn lo lắng về nó, lần thứ hai là khi nó xảy ra*. "Họ khác hẳn nhau", một giảng viên đồng nghiệp tại Đại học Hebrew nói. "Danny luôn muốn làm vừa lòng người khác. Ông ấy cáu kỉnh và dễ nổi nóng nhưng lại muốn đem tới sự hài lòng. Còn Amos không hiểu nổi tại sao có người sẵn sàng làm điều người khác mong muốn. Ông hiểu sự lịch thiệp, nhưng sẵn sàng làm vui lòng kẻ khác ư – tại sao phải thế??". Danny nghiêm túc đón nhận mọi chuyện; trong khi Amos biến nhiều thứ trong cuộc sống thành trò đùa. Khi Đại học Hebrew đưa Amos vào hội đồng đánh giá nghiên cứu sinh, ông kinh hãi trước một luận án ngành khoa học nhân văn. Thay vì phản đối chính thức, ông chỉ nói: "Nếu luận án này đủ hay trong lĩnh vực của nó, tôi cũng thấy hay. Với điều kiện là nghiên cứu sinh biết tính phân số!".

Ngoài ra, Amos còn là trí tuệ đáng sợ nhất mà hầu hết mọi người từng đụng độ. "Mọi người e ngại thảo luận các ý kiến trước mặt ông", một người bạn nói – bởi họ sợ ông sẽ chỉ ra thiếu sót mà họ chỉ có thể mơ hồ cảm nhận. Một trong các nghiên cứu sinh của Amos, Ruma Falk nói rằng bà sợ Amos đánh giá khả năng lái xe của mình đến nỗi khi chở ông về nhà bằng xe của mình, bà cứ nhất quyết bắt ông lái. Và giờ đây, Amos đang dành tất cả thời gian của mình cho Danny, người nhạy cảm với lời chê bai đến nỗi chỉ một lời bình luận của một sinh viên lệch lạc cũng khiến ông

rơi vào con đường hầm tối tăm dài hun hút của sự ngờ vực bản thân. Nó giống như việc bạn làm rớt một con chuột trắng vào chuồng trăn, rồi sau đó quay lại và thấy chuột đang nói còn trăn cuộn mình nằm trong góc lắng nghe chăm chú.

Nhưng Danny và Amos cũng có rất nhiều điểm chung. Cả hai đều là cháu của các giáo sĩ ở Đông Âu. Cả hai đều quan tâm rõ rệt đến cách con người hoạt động khi rơi vào trạng thái vô cảm "thông thường". Hai người cùng muốn làm khoa học. Họ đều muốn tìm kiếm những sự thật đơn giản và mạnh mẽ. Tính cách phức tạp là vậy, song Danny vẫn mong mỏi được nghiên cứu "tâm lý học của các câu hỏi", và mặc dù công trình nghiên cứu của Amos có vẻ rối rắm, nhưng bản năng của ông là giải quyết mau lẹ những trò nhảm nhí không hồi kết để chuyển sang điểm mấu chốt đơn giản của bất cứ vấn đề nào. Cả hai người đều được trời phú trí tuệ cực kỳ phong phú. Và cả hai đều là dân Do Thái, sống ở Israel, những con người chẳng hề tin vào Chúa. Tuy vậy, tất cả những gì mọi người thấy chỉ là những khác biệt của họ.

Biểu hiện vật chất rõ rệt nhất của sự khác biệt sâu sắc giữa hai người đàn ông là hiện trạng văn phòng của họ. "Văn phòng của Danny là một đống lộn xộn", Daniela Gordon, trợ giảng của Danny, nhớ lại. "Những mảnh giấy nhỏ ông viết nguệch ngoạc một hai câu. Giấy tờ vương vãi khắp nơi. Chỗ nào cũng thấy sách. Các cuốn sách mở đúng chỗ ông đang đọc dở. Tôi từng có lần phát hiện ra luận văn của thầy mình mở ở trang 13 – Tôi nghĩ ông ấy đã đọc đến đó. Rồi bạn đi dọc hành lang, cách đó ba, bốn phòng là đến văn phòng của Amos… và sẽ thấy chẳng có gì trong đó. Một cây bút chì trên bàn làm việc. Trong văn phòng của Danny, bạn không thể tìm thấy bất cứ thứ gì vì nó bừa bãi lung tung. Ở văn phòng của Amos, bạn chẳng tài nào tìm thấy cái gì bởi chẳng có gì cả". Mọi người xung quanh họ quan sát và thắc mắc: Sao họ lại hợp nhau đến thế? "Danny là người đòi hỏi nhiều", một đồng nghiệp nói. "Amos thì không bao giờ chịu nổi kẻ hay đòi hỏi. Vậy mà ông ấy lại sẵn sàng chung vai sát cánh với Danny. Thật đáng kinh ngạc".

Danny và Amos không nói nhiều về những việc họ làm trong lúc ở riêng cùng nhau, càng làm cho những người khác thêm tò mò. Ban đầu, họ bàn tán về tuyên bố của Danny – rằng mọi người đều không phải là dân theo trường phái Bayes, hay những người thủ cựu của trường phái này, cũng chẳng phải nhà thống kê. Điều con người làm khi gặp một vấn đề vốn đã có đáp án chính xác về mặt thống kê không phải là thống kê. Nhưng làm thế nào bạn thuyết phục được các nhà khoa học xã hội chuyên nghiệp đang ít nhiều

mù quáng vì lý thuyết? Và làm sao để bạn kiểm chứng nó? Về cơ bản, họ quyết định sáng tạo một bài trắc nghiệm thống kê khác thường và đưa cho các nhà khoa học, rồi xem họ làm như thế nào. Tình huống của họ được xây dựng từ bằng chứng bao gồm tổng thể các đáp án của những câu hỏi họ đặt ra cho một nhóm nào đó – trong trường hợp này là nhóm những người được đào tạo về thống kê và lý thuyết xác suất. Danny nghĩ ra hầu hết câu hỏi, phần nhiều trong đó là những dạng câu hỏi phức tạp về các phỉnh poker đỏ và trắng:

> IQ trung bình của tổng thể các học sinh lớp 8 trong một thành phố được cho là 100. Bạn đã chọn ra một mẫu ngẫu nhiên gồm 50 trẻ em cho một nghiên cứu về thành tựu giáo dục. Đứa trẻ đầu tiên được kiểm tra có chỉ số IQ là 150. Bạn dự đoán IQ trung bình của cả mẫu là bao nhiêu?

Cuối mùa hè năm 1969, Amos đưa các câu hỏi của Danny tới hội nghị thường niên của Hiệp hội Tâm lý học Mỹ ở Washington, DC, sau đó là hội thảo của các nhà tâm lý học toán học. Ở đó, ông đưa ra bài kiểm tra cho rất nhiều người có công việc đòi hỏi thành thạo về thống kê. Hai trong số những người làm bài kiểm tra đã viết giáo trình về thống kê. Amos sau đó chọn ra những bài hoàn chỉnh và mang chúng lên máy bay về Jerusalem.

Ở đó, ông và Danny ngồi xuống để lần đầu tiên cùng nhau viết. Văn phòng của họ quá bé nên họ cùng làm việc trong một phòng hội thảo nhỏ. Amos không biết đánh máy và Danny cũng chẳng muốn làm, thế nên họ dùng các tập giấy ghi chép. Họ kiểm tra từng câu nhiều lần và mỗi ngày chỉ viết ra nhiều nhất là một hay hai đoạn. "Tôi nhận ra: Ồ, đây không phải là chuyện thông thường, nó sẽ khác biệt", Danny nói. "Bởi vì nó *buồn cười*".

Khi hồi tưởng quãng thời gian ấy, điều Danny nhớ hơn cả là tiếng cười – điều mà những người ở bên ngoài nghe thấy vọng ra từ phòng hội thảo. "Tôi nhớ hình ảnh ngồi bập bênh trên hai chân ghế sau và cười ngặt nghẽo đến nỗi suýt té ngửa". Tiếng cười có lẽ nghe to hơn một chút khi câu chuyện cười đến từ Amos, nhưng đó chỉ là vì Amos có thói quen tự cười truyện mình kể. ("Ông ấy vui tính đến nỗi tự cười trước những truyện cười của mình"). Có Amos bầu bạn, Danny cũng cảm thấy vui vẻ – trước đây ông chưa từng cảm thấy như thế. Có Danny bên cạnh, Amos cũng biến thành một người khác: không phê phán. Hay ít nhất là không phê phán những gì Danny nói. Ông thậm chí chẳng pha trò bằng những lời chế giễu. Ông đã khiến Danny cảm thấy tự tin theo cách chưa từng có. Có lẽ lần đầu tiên trong đời, Danny đang chơi tấn công. "Amos không viết theo kiểu thu mình phòng ngự", ông nói.

“Sự ngạo mạn có gì đó rất phóng khoáng – thật vô cùng thỏa mãn khi có được cảm giác như Amos, là mình thông minh hơn hầu hết mọi người”. Nghiên cứu hoàn chỉnh thể hiện rõ ràng sự tự tin của Amos, bắt đầu với tựa đề do ông đặt: “Niềm tin ở quy luật số nhỏ”. Tuy nhiên, việc cộng tác trọn vẹn đến nỗi chẳng ai cảm thấy muốn nhận là chủ biên; và để quyết định xem tên người nào sẽ đứng trước, họ tung đồng xu. Amos thắng.

“Niềm tin ở quy luật số nhỏ” rút ra được các hàm ý của một lỗi tâm lý con người thường mắc – ngay cả những nhà thống kê được đào tạo. Mọi người nhầm lẫn một phần rất nhỏ của sự vật với tổng thể. Ngay cả các nhà thống kê cũng có khuynh hướng vội đưa ra kết luận từ số lượng bằng chứng ít ỏi. Amos và Danny lập luận rằng họ làm như thế do họ tin – ngay cả khi không nhận thức được niềm tin ấy – rằng bất kỳ mẫu nhất định nào của một tổng thể lớn cũng đều mang tính tiêu biểu cho tổng thể ấy nhiều hơn mức độ thật sự của nó.

Sức mạnh của niềm tin có thể được nhìn nhận theo cách con người tư duy về các mẫu hình hoàn toàn ngẫu nhiên – giống như khi tung đồng xu chẳng hạn. Mọi người biết rằng một đồng xu tung lên có xác suất sấp ngửa như nhau. Nhưng họ cũng nghĩ một đồng xu tung lên nhiều lần có xác suất ngửa giảm đi một nửa so với khi được tung lên chỉ vài lần – một lỗi được gọi là “ngụy biện của con bạc”. Mọi người dường như tin rằng, nếu một đồng xu tung lên ngửa vài lần liên tục thì ở lần kế tiếp, xác suất sấp cao hơn – cứ như thể chính đồng xu có thể tự cân bằng xác suất vậy. “Tuy nhiên, ngay cả đồng xu công bằng nhất, với những hạn chế nhất định về trí nhớ và ý thức đạo đức, cũng không thể công bằng như các con bạc mong đợi”, họ viết. Trên một tạp chí hàn lâm, câu đó được xem như một câu đùa rất hay.

Sau đó, họ tiếp tục chỉ ra rằng các nhà khoa học được đào tạo – những nhà tâm lý học thực nghiệm – đều có xu hướng phạm cùng một lỗi tâm lý như vậy. Chẳng hạn, khi các nhà tâm lý được yêu cầu đoán chỉ số IQ trung bình của một nhóm trẻ em, trong đó đứa trẻ đầu tiên được phát hiện có IQ 150, họ thường đoán ra con số 100, hay giá trị trung bình của tổng thể gồm các học sinh lớp 8. Họ cho rằng đứa trẻ có IQ cao là một ngoại lệ, sẽ được bù đắp lại bởi một ngoại lệ khác có chỉ số IQ cực kỳ thấp – nghĩa là sau mỗi lần ngửa sẽ luôn là lần sấp. Nhưng đáp án chính xác – như kết quả của định lý Bayes – là 101.

Ngay cả những người được đào tạo về thống kê và lý thuyết xác suất đều không thể cảm nhận một mẫu nhỏ có thể biến thiên

nhiều hơn tổng thể chung như thế nào – và mẫu càng nhỏ thì càng khó phản ánh được tổng thể lớn hơn. Họ cho rằng mẫu sẽ tự điều chỉnh cho đến khi nó phản ánh tổng thể mà nó được rút ra từ đó. Trong những tổng thể rất lớn, quy luật số lớn quả thật đảm bảo cho điều này. Nếu bạn tung đồng xu 1.000 lần, xác suất sấp hoặc ngửa giảm đi một nửa so với khi chỉ tung 10 lần. Vì một lý do nào đó, con người không nhìn nhận sự việc theo cách này. "Trực giác của mọi người về việc chọn mẫu ngẫu nhiên có vẻ như thỏa mãn quy luật số nhỏ, trong đó đã khẳng định quy luật số lớn cũng đúng với số nhỏ", Danny và Amos viết.

Thất bại này của trực giác con người chứa đựng mọi thể loại hàm ý về cách con người giải quyết mọi việc, đưa ra các phán đoán và những quyết định, nhưng nghiên cứu của Danny và Amos – sau này đăng trên tờ *Psychological Bulletin* – vẫn tiếp tục nói về những hậu quả của nó đối với khoa học xã hội. Các thí nghiệm khoa học xã hội thường xuyên lấy ra một mẫu nhỏ trong một tổng thể lớn và kiểm nghiệm một lý thuyết nào đó trên nó. Ví dụ như một nhà tâm lý học nghĩ mình đã tìm ra mối liên hệ: Những đứa trẻ thích ngủ một mình khi đi cắm trại sẽ ít tham gia các hoạt động xã hội so với những trẻ thích ngủ trong lều 8 người. Nhà tâm lý kiểm nghiệm một nhóm 20 trẻ và chúng đã xác nhận giả thuyết của ông. Không phải mọi đứa trẻ muốn ngủ một mình đều khép mình, cũng không phải mọi trẻ thích lều 8 người đều hòa đồng – nhưng khuôn mẫu này đã tồn tại. Nhà tâm lý học, một nhà khoa học tận tâm, chọn ra mẫu thứ hai – để xem liệu ông có thể lặp lại phát hiện này hay không. Nhưng vì đã đánh giá sai độ lớn cần thiết của mẫu nhằm phản ánh thành công toàn bộ tổng thể, ông đành phó mặc cho may rủi.[1] Với độ biến thiên cố hữu của mẫu nhỏ, những đứa trẻ trong mẫu thứ hai của ông có thể không mang tính tiêu biểu hay đại diện cho hầu hết trẻ em. Thế nhưng ông lại xem chúng như có sức mạnh khẳng định hoặc bác bỏ giả thuyết của mình.

---

[1]. Nhiều nhà khoa học thời đó, gồm cả Danny, đều sử dụng quy mô mẫu gồm 40 đối tượng, chúng chỉ mang lại cho họ 50% xác suất phản ánh chính xác tổng thể. Để có được 90% xác suất nắm bắt được các đặc điểm của tổng thể lớn, quy mô mẫu ít nhất phải là 130. Để tập hợp một mẫu lớn hơn dĩ nhiên đòi hỏi nhiều công sức hơn, do đó sẽ làm chậm lại một sự nghiệp nghiên cứu. (TG)

Niềm tin vào quy luật số nhỏ: Đây là lỗi tâm lý mà Danny và Amos nghi ngờ có rất nhiều nhà tâm lý học phạm phải, vì chính Danny cũng từng như thế. Danny có cảm nhận về thống kê tốt hơn rất nhiều so với hầu hết nhà tâm lý học khác, hay thậm chí hơn đại đa

số nhà thống kê. Nói cách khác, toàn bộ dự án có gốc rễ sâu xa từ những nỗi nghi ngờ của Danny về chính công trình nghiên cứu của mình, cùng với sự sẵn sàng, gần như hăng hái muốn tìm ra lỗi trong công trình đó của ông. Trong mối quan hệ cộng tác giữa họ, xu hướng tìm kiếm các lỗi do bản thân gây ra của Danny đã trở thành chất liệu tuyệt vời nhất. Vì không chỉ có Danny mắc những lỗi đó: Mọi người đều phạm phải. Đó không chỉ là vấn đề cá nhân; nó là một lỗi nhỏ trong bản chất con người. Chí ít, đó là nghi ngờ của họ.

Bài kiểm tra họ tiến hành với các nhà tâm lý học đã xác nhận nghi ngờ đó. Khi tìm cách xác định liệu cái túi mình cầm có chứa nhiều phỉnh đỏ hơn không, các nhà tâm lý học có khuynh hướng rút ra những kết luận bao quát sau khi chỉ rút ra vài phỉnh. Khi tìm kiếm chân lý khoa học, họ dựa quá nhiều vào may rủi. Hơn nữa, vì đặt quá nhiều niềm tin vào sức mạnh của các mẫu nhỏ,họ có khuynh hướng hợp lý hóa bất cứ thứ gì mình phát hiện ra ở đó.

Bài kiểm tra do Amos và Danny tạo ra đã hỏi các nhà tâm lý học về cách thức họ tư vấn cho một sinh viên đang kiểm nghiệm một lý thuyết tâm lý học – ví dụ, những ai có mũi dài thì nhiều khả năng nói dối hơn. Sinh viên nên làm gì nếu kiểm nghiệm lý thuyết của anh ta đúng trên mẫu người này nhưng lại sai ở mẫu khác? Câu hỏi Danny và Amos đặt ra cho các nhà tâm lý học chuyên nghiệp là câu hỏi trắc nghiệm. Ba trong số đó liên quan đến việc yêu cầu sinh viên đó gia tăng quy mô mẫu hoặc ít ra cũng phải thận trọng hơn về lý thuyết của anh ta. Nói một cách hoàn chỉnh, các nhà tâm lý học chấp thuận cho lựa chọn thứ tư: "Anh ta nên cố gắng tìm ra lời giải thích cho sự khác biệt giữa hai nhóm".

Điều này nghĩa là anh ta nên tìm cách hợp lý hóa lý do tại sao trong nhóm này, những người có mũi dài lại có nhiều khả năng nói dối hơn, trong khi ở nhóm khác thì không. Các nhà tâm lý học tin tưởng quá nhiều vào các mẫu nhỏ đến nỗi họ cho rằng dù nhóm nào tìm ra điều gì thì chắc chắn là nhìn chung cũng đúng, ngay cả khi điều này có vẻ mâu thuẫn với điều kia. Nhà tâm lý học thực nghiệm "hiếm khi gán độ lệch chuẩn của các kết quả kỳ vọng với độ biến thiên của mẫu bởi anh ta đã tìm ra cách 'lý giải' mang tính nhân quả cho bất cứ sự không nhất quán nào", Danny và Amos viết. "Do đó, anh ta có ít cơ hội nhận ra độ biến thiên của mẫu đang áp dụng. Bởi thế, niềm tin của anh ta vào quy luật số nhỏ sẽ mãi mãi nguyên vẹn".

Đối với điều này, Amos tự mình viết thêm: "Edwards… đã lý luận rằng con người thất bại trong việc trích xuất đầy đủ thông tin hay

độ chắc chắn từ dữ liệu xác suất; ông ấy gọi thất bại này là chủ nghĩa bảo thủ. Những người trả lời của chúng tôi khó có thể được mô tả là bảo thủ. Đúng hơn, tương ứng với giả thuyết đại diện, họ có xu hướng rút ra sự chắc chắn từ dữ liệu nhiều hơn những gì dữ liệu đó bao hàm trong thực tế". ("Ward Edwards là người có tiếng tăm, được công nhận", Danny nói. "Và chúng ta đang chỉ trích ông ấy một cách thiếu cân nhắc – Amos lè lưỡi chế giễu ông ấy").

Tại thời điểm hoàn thành nghiên cứu vào đầu năm 1970, họ đánh mất mọi cảm giác rạch ròi về đóng góp cá nhân của từng người. Gần như không thể biết trong bất cứ đoạn nào có nhiều ý tưởng của Danny hay Amos hơn. Điều dễ xác định hơn nhiều, chí ít đối với Danny, là người phụ trách giọng điệu tự tin, kiêu ngạo của nghiên cứu. Ông luôn là một học giả hay lo lắng. "Nếu tôi một mình viết ra nó, ngoài việc do dự và có đến hàng trăm tài liệu tham khảo, tôi có lẽ sẽ thú nhận mình chỉ là một tên ngốc mới cải tạo", ông nói. "Lẽ ra tôi có thể tự thực hiện toàn bộ nghiên cứu. Trừ chuyện nếu tôi thực hiện một mình, sẽ chẳng ai quan tâm đến nó. Nghiên cứu này có chất lượng cao. Và tôi chia sẻ chất lượng đó với Amos".

Ông nghĩ nghiên cứu của họ thật hóm hỉnh, kích thích và thú vị, cũng như kiêu ngạo theo cách mà một mình ông không bao giờ làm được, nhưng quả thật ông chẳng nghĩ ngợi nhiều về chuyện đó – và ông cho là Amos cũng vậy. Sau đó họ chuyển nghiên cứu cho một nhân vật họ cho rằng sẽ là một độc giả hoài nghi, đó là giáo sư tâm lý học Dave Krantz tại Đại học Michigan. Krantz là một nhà toán học nghiêm túc và là đồng tác giả với Amos trong cuốn sách nhiều tập mang tên *Foundation of Measurement* (tạm dịch: *Nền tảng Đo lường*) khó tiếp thu. "Tôi nghĩ nó là một ý tưởng thiên tài", Krantz nhớ lại. "Tôi vẫn cho đấy là một trong những nghiên cứu quan trọng nhất từng được viết. Nó đối lập với tất cả các công trình nghiên cứu từng được thực hiện – vốn bị chi phối bởi ý tưởng là bạn sẽ diễn giải phán đoán của con người bằng cách chỉnh sửa lại một lỗi thứ yếu nào đó trong mô hình Bayes. Chính xác là nó đối lập với những ý tưởng tôi có. Thống kê là cách bạn *nên* suy nghĩ về các tình huống xác suất nhưng thống kê không phải là cách mọi người làm. Các đối tượng của họ đều giỏi về thống kê – mà đến họ còn hiểu sai nó! Đối với mọi vấn đề trong nghiên cứu mà độc giả hiểu sai, tôi đều thấy muốn được hiểu sai".

Lời nhận định – rằng nghiên cứu của Danny và Amos không chỉ hóm hỉnh mà còn quan trọng – rốt cuộc sẽ vang vọng ra bên ngoài lĩnh vực tâm lý học. "Đã rất nhiều lần các nhà kinh tế học nói: 'Nếu bằng chứng của thế giới bảo với bạn là đúng thì sau đó mọi

người sẽ chỉ ra cái gì mới là đúng'", Matthew Rabin, giáo sư kinh tế học tại Đại học Harvard nói. "Những con người đó thực tế là các nhà thống kê rất giỏi. Còn nếu không, họ sẽ không tiếp tục tồn tại được đâu. Và nếu bạn xem danh sách những điều quan trọng trên đời thì việc mọi người không tin ở thống kê khá quan trọng".

Danny, là chính Danny, từ tốn chấp nhận lời khen. ("Khi Dave Krantz nói: 'Đó là sự đột phá', tôi nghĩ anh ta mất trí rồi".) Tuy nhiên, ông và Amos vẫn khám phá ra điều gì đó còn lớn lao hơn nhiều một lý luận về cách sử dụng thống kê. Sức mạnh lôi kéo của lượng bằng chứng ít ỏi mạnh mẽ đến mức những ai dù biết mình nên kháng cự lại nó cũng buông xuôi. Các kỳ vọng trực giác của con người bị chi phối bởi nhận thức sai lầm nhất quán trên thế giới", Danny và Amos đã viết như vậy trong đoạn cuối cùng của nghiên cứu. Nhận thức sai lầm đó bắt nguồn từ tâm trí con người. Nếu tâm trí, vào lúc đang thực hiện các phán đoán khả năng về một thế giới bất định, không phải là một nhà thống kê trực giác thì là gì? Nếu nó không làm những gì các nhà khoa học xã hội hàng đầu nghĩ nó làm, và lý thuyết kinh tế lại cho là nó có làm, thì chính xác nó có làm thế không?

6

Quy luật của Tâm trí

Năm 1960, Paul Hoffman, vị giáo sư tâm lý học tại Đại học Oregon có sự quan tâm đặc biệt về phán đoán của con người, đã thuyết phục Quỹ Khoa học Quốc gia trao cho mình 60.000 đô-la để có thể ngừng công việc giảng dạy và tạo ra thứ ông mô tả là một "trung tâm nghiên cứu cơ bản về khoa học hành vi". Ông chưa bao giờ thực sự yêu thích giảng dạy và đã phát chán sự chuyển động chậm chạp của đời sống học thuật, nhất là trong việc đề bạt ông. Vì vậy, ông bỏ việc rồi mua một tòa nhà trong khu vực lân cận của thành phố Eugene đầy cây xanh, gần đây đã trở thành địa điểm của một nhà thờ Giáo hội Thượng Đế nhất vị, và đổi tên thành Viện Nghiên cứu Oregon. Một viện tư nhân dành riêng cho nghiên cứu về hành vi con người, không có nơi nào trên thế giới giống như vậy, thế nên nó nhanh chóng thu hút các nhiệm vụ khác thường và những con người kỳ lạ. "Tại đây, các nhân vật thông tuệ, làm việc trong môi trường phù hợp, lặng lẽ giải quyết nhiệm vụ phát hiện ra lý do cho các hành xử của con người", một tờ báo địa phương ở Eugene viết.

Sự mơ hồ của miêu tả đó đã trở thành mô tả điển hình về Viện Nghiên cứu Oregon. Chẳng ai thật sự biết được các nhà tâm lý học trong đó đang làm gì – chỉ là họ không còn có thể nói "Tôi là một giảng viên" rồi im thin thít. Sau khi Paul Slovic rời Đại học Michigan để nhập hội cùng Hoffman tại trung tâm nghiên cứu mới của ông, các con nhỏ hỏi bố làm nghề gì, ông đã chỉ vào tấm áp phích mô tả một bộ não bị chia thành các phần riêng biệt rồi nói: "Bố nghiên cứu những bí ẩn của tâm trí".

Tâm lý học từ lâu đã là một thùng rác trí tuệ chứa đựng những vấn đề và câu hỏi mà vì lý do nào đó không được chào đón trong các lĩnh vực học thuật khác. Viện Nghiên cứu Oregon trở thành không gian mở rộng thực chất của thùng rác ấy. Một trong những

nhiệm vụ đầu tiên đến từ một công ty xây dựng có trụ sở ở Eugene, được thuê để xây dựng một tòa tháp đôi chọc trời táo bạo ở Hạ Manhattan, sẽ được gọi là Trung tâm Thương mại Thế giới. Tòa tháp đôi cao 110 tầng và được xây bằng khung thép nhẹ. Kiến trúc sư Minoru Yamasaki, một người sợ độ cao, vốn chưa từng thiết kế bất cứ tòa nhà nào cao hơn 28 tầng. Chủ đầu tư, công ty New York Port Authority, dự định tính phí cho thuê ở các tầng cao đắt hơn và muốn kỹ sư Les Robertson đảm bảo khách thuê ở các tầng đó sẽ không bao giờ cảm thấy tòa nhà rung động khi có gió. Nhận ra đây không phải là vấn đề quá nghiêng về kỹ thuật mà là vấn đề tâm lý – tòa nhà có thể dao động bao nhiêu thì một người đang ngồi tại bàn làm việc ở tầng 99 cảm nhận được? – Robertson nhờ đến sự giúp đỡ của Paul Hoffman và Viện Nghiên cứu Oregon.

Hoffman thuê một tòa nhà ở một khu khác của Eugene xanh tươi và xây dựng một căn phòng trong đó, bên trên một hệ thống bánh xe thủy lực dùng để vận chuyển những khúc gỗ trong các nhà máy xẻ gỗ ở Oregon. Khi nhấn nút, cả căn phòng có thể bị rung lắc tới lui nhẹ nhàng tựa như trên đỉnh tòa nhà chọc trời Manhattan khi có gió nhẹ. Tất cả chuyện này đều được thực hiện trong bí mật. Port Authority không muốn khách thuê tương lai biết họ rồi sẽ lắc lư trong gió, còn Hoffman lo rằng nếu các đối tượng của mình biết họ đang ở trong một tòa nhà lắc lư, họ sẽ trở nên nhạy cảm hơn với dao động và làm rối các kết quả của thí nghiệm. “Sau khi họ đã thiết kế căn phòng”, Paul Slovic nhớ lại, “vấn đề là làm thế nào để khiến mọi người tiến vào căn phòng mà không hề biết lý do?”. Sau khi “căn phòng lắc lư” được xây xong, Hoffman dán một biển hiệu bên ngoài ghi Trung tâm Nghiên cứu Thị lực của Viện Nghiên cứu Oregon và kiểm tra mắt miễn phí cho tất cả mọi người đến tham dự. (Ông đã tìm được một nghiên cứu sinh chuyên ngành tâm lý học ở Đại học Oregon, anh này tình cờ là một người chuyên đo thị lực có chứng chỉ).

Khi nghiên cứu sinh thực hiện các cuộc kiểm tra thị lực, Hoffman tăng lực vận hành bánh xe thủy lực để khiến căn phòng lăn tới lăn lui. Các nhà tâm lý học nhanh chóng phát hiện ra những người ở trong tòa nhà đang chuyển động ngày càng nhanh đều cảm nhận có điều gì đó không ổn ở nơi này, hơn hẳn bất kỳ ai khác, bao gồm cả các nhà thiết kế của Trung tâm Thương mại Thế giới, từng mường tượng. “Đây là một căn phòng kỳ lạ”, một người nói. “Tôi cho là vì mình không đeo kính. Nó bị giật dây hay sao vậy? Cảm giác thật kỳ lạ”. Nhà tâm lý học tiến hành các cuộc kiểm tra thị lực tối nào về nhà cũng say sóng.[1]

[1]. Tôi lấy thông tin này từ một bài báo rất hay nói về việc xây dựng và sự phá hủy của tháp đôi Trung tâm Thương mại Thế giới do James Glanz và Eric Lipton viết, đăng trên tạp chí New York Times vài ngày trước lễ tưởng niệm 1 năm sau cuộc tấn công. Cuốn sách Priceless (tạm dịch: Vô giá) của William Poundstone mô tả chi tiết hơn về căn phòng lắc lư. (TG)

Khi biết các phát hiện của Hoffman, kỹ sư và kiến trúc sư của Trung tâm Thương mại Thế giới, cùng với các thành phần quan chức của New York Port Authority đã bay tới Eugene để đích thân trải nghiệm căn phòng lắc lư. Họ hoài nghi. Sau này, Robertson kể lại phản ứng của mình cho tờ *New York Times*: "1 tỷ đô-la đổ sông đổ bể". Ông quay lại Manhattan và xây căn phòng lắc lư của riêng mình, ở đây ông tiến hành lặp lại các phát hiện của Hoffman. Cuối cùng, để tăng độ kiên cố cho các tòa nhà, ông đã sáng chế và lắp đặt 11.000 bộ giảm chấn dài 76cm bằng kim loại. Phần thép trang bị thêm này có thể đã làm cho các tòa nhà đứng vững được lâu như thế sau khi bị các máy bay thương mại đâm vào, để nhiều người trong số 14.000 người kịp thoát trước lúc tòa nhà sụp đổ.

Đối với Viện Nghiên cứu Oregon, căn phòng lắc lư có hơi chệch hướng. Nhiều nhà tâm lý học trong số họ cũng quan tâm đến phán đoán của con người như Paul Hoffmann. Họ cũng có chung niềm hứng thú kỳ lạ với cuốn sách của *Paul Meehl, Clinical versus Statistical Prediction* (tạm dịch: *Dự báo Lâm sàng và Dự báo Thống kê*), đề cập tới việc các nhà tâm lý học không có khả năng thực hiện tốt thuật toán trong lúc đang cố gắng chẩn đoán hay dự báo hành vi của các bệnh nhân. Đó cũng là cuốn sách Danny Kahneman từng đọc vào giữa thập kỷ 1950 trước lúc ông thay thế các phán đoán của con người về binh lính Israel bằng một thuật toán thô sơ. Bản thân Meehl là một nhà tâm lý học lâm sàng, vẫn luôn khăng khăng cho rằng đương nhiên các nhà tâm lý học khác ưa thích mình, rằng những ai được ông ngưỡng mộ đều có sự thấu hiểu tinh túy sâu sắc mà không thuật toán nào có thể nắm bắt. Thế nhưng vào những năm đầu thập kỷ 1960, có ngày càng nhiều nghiên cứu củng cố thái độ hoài nghi thiếu kiểm soát ban đầu của Meehl về phán đoán của con người.[1]

---

[1]. Năm 1986, 32 năm sau thời điểm xuất bản cuốn sách, Meehl viết một bài luận có tên "Nguyên nhân và Ảnh hưởng của cuốn sách nhỏ gây lo âu của tôi", trong đó thảo luận về lượng bằng chứng quá nhiều đang khiến các phán đoán chuyên gia gặp vấn đề lúc đó. "Khi bạn đang thúc đẩy 90 cuộc điều tra", Meehl viết, "dự báo mọi thứ từ kết quả các trận bóng đá cho đến chẩn đoán bệnh gan[,] và khi bạn khó có thể nghĩ ra nửa tá các nghiên cứu thể hiện một xu hướng yếu có lợi cho nhà nghiên cứu lâm sàng, đã đến lúc rút ra một kết luận thực tiễn…Không chỉ là lý luận cho kiểu ngụy biện tấn công cá nhân mà còn để

giải thích sau khi sự đã rồi, tôi nghĩ đây chỉ là một trong số nhiều ví dụ về tính phổ biến và ngoan cố của sự bất hợp lý trong hành vi suy nghĩ và làm việc của con người". (TG)

Nếu phán đoán của con người vì lý do nào đấy lại thua kém các mô hình đơn giản thì nhân loại đã gặp phải một vấn đề lớn: Hầu hết những lĩnh vực trong đó các chuyên gia đưa ra phán đoán đều không giàu dữ liệu hay ưa thích dữ liệu như trong tâm lý học. Đa phần lĩnh vực của hoạt động con người thiếu dữ liệu để xây dựng thuật toán có thể thay thế phán đoán của họ. Đối với đa số vấn đề gai góc trong cuộc sống, con người sẽ phải dựa vào phán đoán của chuyên gia: bác sĩ, thẩm phán, cố vấn đầu tư, quan chức chính quyền, cán bộ tuyển sinh, quản lý hãng phim, tuyển trạch viên bóng chày, quản lý nhân sự và tất cả những nhân vật có quyền ra quyết định trên thế giới này. Hoffman và các nhà tâm lý học ở viện nghiên cứu của ông hy vọng chỉ ra chính xác các chuyên gia làm gì khi đưa ra phán đoán. "Chúng tôi không có tầm nhìn đặc biệt", Paul Slovic nói. "Chúng tôi chỉ cảm giác điều này quan trọng: cách con người tiếp nhận các thông tin và xử lý rồi đưa ra một phán đoán hay quyết định".

Điều thú vị là họ không khám phá việc các chuyên gia thể hiện như thế nào khi buộc phải cạnh tranh với một thuật toán. Họ quyết tâm tạo ra một mô hình thể hiện những gì các chuyên gia đang làm khi họ hình thành phán đoán. Hoặc như Lew Goldberg, gia nhập Viện Nghiên cứu Oregon vào năm 1960 thông qua Đại học Stanford, đã đề cập: "Có thể phát hiện ra con người có nhiều khả năng phán đoán sai lầm khi nào và ở đâu: ý tưởng là vậy". Nếu xác định được các phán đoán chuyên gia đang sai lầm ở đâu, họ có thể xóa đi khoảng cách giữa chuyên gia với các thuật toán. "Tôi nghĩ, nếu hiểu cách mọi người thực hiện phán đoán và ra quyết định, bạn có thể cải thiện việc phán đoán và ra quyết định của mình", Slovic nói. "Bạn có thể giúp mọi người trở thành các nhà dự báo và người ra quyết định tốt hơn. Chúng tôi có cảm nhận ấy – mặc dù vào thời điểm đó, nó vẫn còn mờ nhạt".

Vì thế, vào năm 1960, Hoffman xuất bản một nghiên cứu phân tích cách thức các chuyên gia rút ra kết luận. Tất nhiên bạn có thể chỉ cần hỏi các chuyên gia về chuyện này – nhưng đó là một hướng tiếp cận mang tính chủ quan cao. Mọi người thường nói một đằng làm một nẻo. Hoffman cho rằng, cách tốt hơn để khám phá ra tư duy chuyên gia là đón nhận những dữ liệu đầu vào khác nhau được các chuyên gia sử dụng để ra quyết định (ông gọi những dữ liệu đầu vào này là "các dấu hiệu") và từ những quyết

định đó suy ra các trọng số mà họ áp cho những dữ liệu đầu vào khác nhau. Ví dụ, nếu bạn muốn biết cách hội đồng tuyển sinh đại học Yale quyết định ai được nhập học, hãy xin danh sách thông tin về các thí sinh nộp đơn vào Yale đã được xem xét – điểm trung bình, bảng thành tích thể thao, khả năng thể thao, các mối quan hệ trong hội nam sinh, loại trường trung học từng theo học... Sau đó hãy quan sát hội đồng quyết định nhận ai vào học. Từ nhiều quyết định của hội đồng tuyển sinh, bạn có thể rút ra quy trình mà các ủy viên sử dụng để đo lường những đặc điểm được cho là có liên quan đến việc đánh giá bất kỳ ứng viên nào. Bạn thậm chí có thể xây dựng một mô hình có tác động lẫn nhau giữa các đặc điểm đó trong tâm trí của ủy viên hội đồng, nếu bạn đủ trình độ toán học. (Hội đồng có thể coi trọng bảng điểm thành tích thể thao của các vận động viên đến từ trường công lập hơn so với bảng điểm của đám con nhà giàu tốt nghiệp trường tư).

Trình độ toán của Hoffman đáp ứng được việc trên. "Sự thể hiện đồng chất khác hình của Phán đoán Lâm sàng" là tiêu đề bài báo của ông trên tạp chí *Psychological Bulletin*. Nếu tiêu đề khó hiểu, chí ít một phần là do Hoffman nghĩ người nào đọc nó đều hiểu ông đang nói gì. Ông không có bất cứ hy vọng lớn lao nào rằng nghiên cứu sẽ được đọc ở bên ngoài thế giới nhỏ bé của mình: Chuyện đã xảy ra trong góc nhỏ mới mẻ của tâm lý học sẽ có khuynh hướng nằm yên ở đó. "Những ai đang đưa ra các phán đoán trong thế giới thật có lẽ sẽ không tình cờ bắt gặp được nó", Lew Goldberg nói. "Những người không phải là nhà tâm lý học sẽ không đọc các tạp chí tâm lý học".

Những chuyên gia trong đời thực mang trong mình suy nghĩ rằng các nhà nghiên cứu thuộc Oregon tìm cách để thấu hiểu ngay từ đầu đã là các nhà tâm lý học lâm sàng, nhưng rõ ràng họ tin điều mình tìm ra sẽ được áp dụng tổng quát hơn cho bất kỳ ai phải ra quyết định chuyên môn – bác sĩ, thẩm phán, nhà khí tượng học, tuyển trạch viên bóng chày... "Có lẽ 15 người trên thế giới đang dành thời gian khảo sát chuyện này", Paul Slovic nói. "Nhưng chúng tôi nhận ra mình đang làm điều quan trọng: nắm bắt thứ dường như là các phán đoán phức tạp, bí ẩn và mang tính trực giác với những con số". Đến cuối thập niên 1960, Hoffman cùng các phụ tá đi đến một số kết luận đáng lo ngại – được thể hiện xác đáng trong 2 bài báo của Lew Goldberg. Goldberg đăng bái báo đầu tiên vào năm 1968 trên một tạp chí hàn lâm có tên *American Psychologist*. Ông bắt đầu chỉ ra rất nhiều nghiên cứu lớn trong phạm vi hẹp cho rằng phán đoán của chuyên gia không đáng tin cậy bằng các thuật toán. "Tôi có thể tóm tắt nội dung chính của tài liệu đang ngày càng phát triển này", Goldberg viết, "bằng cách

chỉ ra một nhóm các nhiệm vụ phán đoán lâm sàng khá lớn (lúc này bao gồm một số được lựa chọn đặc biệt để thể hiện khả năng tốt nhất của nhà lâm sàng và những gì tệ nhất của một chuyên gia định phí bảo hiểm), các công thức tính định phí bảo hiểm khá đơn giản có thể được xây dựng để thể hiện mức độ xác thực không kém một chuyên gia lâm sàng".

Vậy thì… các chuyên gia lâm sàng đang làm gì? Giống như những người khác từng tiếp cận vấn đề, Goldberg cho rằng vào lúc vị bác sĩ chẩn đoán một bệnh nhân, tư duy của anh ta chắc chắn phải phức tạp. Ông còn cho rằng bất cứ mô hình nào đang cố gắng nắm bắt tư duy kia chắc hẳn cũng phức tạp. Ví dụ, một nhà tâm lý học tại Đại học Colorado, đang nghiên cứu cách các đồng môn dự đoán những thanh niên khó thích nghi với trường đại học, đã ghi âm lại đoạn độc thoại của các nhà tâm lý học khi họ nghiên cứu dữ liệu về các bệnh nhân – sau đó cố gắng viết ra một chương trình máy tính phức tạp để bắt chước tư duy ấy. Goldberg nói ông thích khởi đầu một cách đơn giản và xây dựng từ đó. Như ở nghiên cứu tình huống đầu tiên, ông sử dụng cách bác sĩ chẩn đoán bệnh ung thư.

Ông lý giải rằng Viện Nghiên cứu Oregon đã hoàn thành một nghiên cứu về các bác sĩ. Họ tìm một nhóm bác sĩ X-quang tại Đại học Oregon và hỏi họ: Làm thế nào để biết một người bị ung thư dựa vào hình ảnh X-quang dạ dày? Các bác sĩ nói có 7 dấu hiệu chính mà họ tìm kiếm: kích thước vết loét, hình dạng của viền vết loét, độ rộng của miệng lỗ nó tạo ra… Goldberg gọi chúng là các "dấu hiệu", như Hoffman từng gọi. Rõ ràng có rất nhiều sự kết hợp hợp lý khác nhau trong 7 dấu hiệu này và các bác sĩ phải xoay xở để nhận biết trong nhiều sự kết hợp như vậy. Ví dụ, kích thước của một vết loét có thể mang ý nghĩa này nếu viền của nó nhẵn và mang ý nghĩa khác nếu viền nham nhở. Goldberg chỉ ra rằng quả thật các chuyên gia có xu hướng mô tả các quá trình tư duy của họ là tỉ mỉ, phức tạp và khó lập mô hình.

Khởi đầu, các nhà nghiên cứu viện Oregon bắt đầu tạo ra một thuật toán rất đơn giản, trong đó khả năng một vết loét là ác tính phụ thuộc vào 7 yếu tố các bác sĩ đề cập, chúng có trọng số ngang nhau. Các nhà nghiên cứu sau đó yêu cầu bác sĩ phán đoán xác suất ung thư trong 96 vết loét dạ dày của những cá nhân khác nhau, theo một thang đo 7 điểm từ "hoàn toàn ác tính" cho tới "hoàn toàn lành tính". Không nói với bác sĩ về việc mình đang làm, họ cho các bác sĩ nhìn thấy mỗi vết loét 2 lần, trộn lẫn ngẫu nhiên các bản sao vào chồng hình ảnh để họ không nhận ra là đang bị yêu cầu chẩn đoán cùng một vết loét mình từng chẩn đoán. Các nhà nghiên cứu không có máy vi tính nào cả. Họ

chuyển tất cả dữ liệu vào những chiếc thẻ bấm lỗ, rồi gửi theo đường thư tới Đại học California (UCLA), nơi dữ liệu được siêu máy tính của trường đại học phân tích. Mục tiêu của các nhà nghiên cứu là xem xét liệu họ có thể tạo ra một thuật toán bắt chước cách ra quyết định của các bác sĩ hay không.

Goldberg cho rằng lần thử sức đơn giản đầu tiên chỉ là điểm khởi đầu. Thuật toán sẽ cần trở nên phức tạp hơn; nó sẽ đòi hỏi sự tính toán cao cấp hơn. Nó sẽ phải tính đến sự tinh tế trong tư duy của các bác sĩ về những dấu hiệu. Chẳng hạn, nếu một vết loét rất to, nó có thể khiến họ phải cân nhắc lại về ý nghĩa của 6 dấu hiệu còn lại.

Thế nhưng sau đó ULCA đã gửi trả lại dữ liệu phân tích và câu chuyện trở nên đáng lo ngại. (Goldberg mô tả các kết quả "nhìn chung là phát sợ"). Ban đầu, mô hình đơn giản mà các nhà nghiên cứu tạo ra như điểm khởi đầu để hiểu cách các bác sĩ đưa ra chẩn đoán đã chứng tỏ hiệu quả dự báo những chẩn đoán này. Các bác sĩ có lẽ muốn tin rằng quá trình tư duy của mình là tỉ mỉ và phức tạp, nhưng một mô hình đơn giản đã nắm bắt những thứ này cực kỳ tốt. Điều đó không hẳn có nghĩa suy nghĩ của họ đơn giản, chỉ là nó có thể được nắm bắt bởi một mô hình đơn giản. Đáng ngạc nhiên hơn, chẩn đoán của các bác sĩ không nhất quán: Các chuyên gia không nhất trí với nhau. Ngỡ ngàng hơn, khi xem những bản sao của cùng một vết loét, mỗi bác sĩ đều mâu thuẫn với chính mình và đưa ra nhiều hơn một chẩn đoán: Các bác sĩ này rõ ràng không thể nhất trí ngay cả với chính mình. "Những phát hiện này cho thấy sự nhất trí trong chẩn đoán của y học lâm sàng có thể không lớn hơn nhiều so với những gì được tìm thấy trong tâm lý học lâm sàng – một điều đáng để suy nghĩ trong lần tới bạn đến gặp bác sĩ gia đình", Goldberg viết. Nếu các bác sĩ không nhất trí với nhau thì dĩ nhiên tất cả họ không thể đúng hết – và quả thế thật.

Các nhà nghiên cứu sau đó lặp lại thí nghiệm với các nhà tâm lý học và tâm thần học, những người trao cho họ danh sách yếu tố mà họ cân nhắc khi đưa ra quyết định là liệu có an toàn để cho một bệnh nhân tâm thần xuất viện hay không. Lại một lần nữa, các chuyên gia không nhất quán. Thậm chí còn kỳ lạ hơn, những ai ít được đào tạo nhất (các sinh viên sau đại học) lại giống hệt những người được đào tạo đầy đủ (các chuyên gia được trả lương) khi dự báo về điều mà bất cứ bệnh nhân tâm thần nào cũng sẽ làm nếu bạn cho anh ta ra ngoài. Kinh nghiệm tỏ ra ít có giá trị trong việc phán đoán liệu một người có nguy cơ tự tử hay không, chẳng hạn thế. Hay như Goldberg viết: "Sự chính xác trong nhiệm vụ

này không liên quan đến kinh nghiệm phán đoán nhiều hay ít của chuyên gia".

Song Goldberg chưa trách cứ các bác sĩ. Cho đến cuối bài báo, ông cho rằng vấn đề có thể là các bác sĩ và nhà tâm thần học ít khi có cơ hội thỏa đáng để phán đoán về tính chính xác trong tư duy và thay đổi nó nếu cần thiết. Thứ đang thiếu là "phản hồi tức thời". Và thế là, cùng với đồng nghiệp Leonard Rorer tại Viện Nghiên cứu Oregon, ông cố gắng chỉ ra điều đó. Goldberg và Rorer trao cho hai nhóm nhà tâm lý học hàng nghìn ca để chẩn đoán. Một nhóm nhận được phản hồi tức thời về chẩn đoán của mình, nhóm kia thì không – mục đích để xem những ai nhận được phản hồi có làm tốt hơn không.

Các kết quả không khả quan. "Giờ đây, có vẻ như việc hình thành công thức ban đầu của chúng tôi về vấn đề tìm hiểu suy luận lâm sàng là quá đơn giản – phản hồi về kết quả là chưa đủ để đối tượng tìm hiểu một nhiệm vụ khó như thế này", Goldberg viết. Chúng đơn giản đến mức một trong các đồng nghiệp nghiên cứu của Goldberg ở Oregon – Goldberg không nhớ đó là ai – đã nêu một ý cực đoan. "Ai đó đã nói:

'Một trong các mô hình do anh xây dựng [nhằm dự đoán các bác sĩ sẽ làm gì] có lẽ thực sự tốt hơn bác sĩ'", Goldberg hồi tưởng. "Tôi nghĩ, Chúa ơi, anh ngốc thật, sao điều đó có thể là sự thật?". Làm sao mô hình đơn giản của họ có thể chẩn đoán ung thư tốt hơn một bác sĩ chứ? Trên thực tế, mô hình được tạo ra bởi các bác sĩ. Họ đã cho các nhà nghiên cứu tất cả thông tin trong đó.

Đằng nào các nhà nghiên cứu Oregon cũng tiếp tục và kiểm nghiệm giả thuyết. Hóa ra nó lại đúng. Nếu muốn biết liệu mình có bị ung thư hay không, tốt hơn bạn nên sử dụng thuật toán mà các nhà nghiên cứu đã tạo ra thay vì yêu cầu bác sĩ X-quang xem hình ảnh. Thuật toán đơn giản đã vượt trội không chỉ nhóm các bác sĩ; nó còn làm tốt hơn cả bác sĩ giỏi nhất. *Bạn có thể đánh bại bác sĩ bằng cách thay thế ông ta bằng một phương trình được tạo ra bởi những người chẳng biết gì về y khoa mà chỉ đi hỏi các bác sĩ một vài câu.*

Khi Goldberg ngồi xuống để viết bài báo tiếp theo, ông gọi là "Con người và Mô hình của Con người", rõ ràng ông đã bớt lạc quan hơn trước, cả về các chuyên gia lẫn phương thức tiếp cận được thực hiện bởi Viện Nghiên cứu Oregon nhằm thấu hiểu tâm trí họ. "Bài báo của tôi... là một bản miêu tả những thất bại thực nghiệm của chúng tôi – thất bại trong việc thể hiện những phức tạp trong các

phán đoán của con người", ông viết trong nghiên cứu đăng trên tạp chí *American Psychologist* trước đó. "Do tài liệu dựa trên báo cáo trước đó đầy ắp dự báo về những tương tác phức tạp sẽ xảy ra khi các chuyên gia xử lý thông tin lâm sàng, nên chúng tôi ngây ngô nghĩ rằng sẽ phát hiện ra sự kết hợp tuyến tính đơn giản của các dấu hiệu không phải là các phán đoán cá nhân có tính dự báo cao, do đó chúng tôi sẽ mau chóng tham gia vào việc tạo ra các biểu thức toán học có độ phức tạp cao nhằm thể hiện chiến lược phán đoán của cá nhân. Chao ôi, không phải thế". Cứ như thể các bác sĩ có một lý thuyết về việc gán trọng số bao nhiêu cho một đặc điểm của bất kỳ vết loét nào. Mô hình nắm bắt được lý thuyết của họ về cách chẩn đoán tốt nhất một vết loét. Nhưng trên thực tế, họ đã không tuân theo chính ý tưởng của mình về việc chẩn đoán vết loét. Kết quả là họ đã thua chính mô hình của mình.

Các hàm ý rất rộng. "Nếu những phát hiện này được khái quát hóa thành các dạng vấn đề phán đoán khác", Goldberg viết, "thì có vẻ như hiếm khi, hoặc không bao giờ, các cơ quan sẽ ủng hộ việc tiếp tục thuê con người thay vì mô hình con người". Nhưng sao có thể như vậy? Tại sao phán đoán của một chuyên gia – bác sĩ y khoa hẳn hoi – lại kém hơn so với một mô hình được tạo ra từ kiến thức của chính chuyên gia đó? Lúc đó, Goldberg ít nhiều buông xuôi và nói: Ừ thì, ngay cả chuyên gia cũng là con người. "Nhà nghiên cứu lâm sàng không phải một cái máy", ông viết. "Trong lúc sở hữu đầy đủ các kỹ năng tạo ra giả thuyết và học hỏi của con người, anh ta lại thiếu độ tin cậy của máy móc. Anh ta cũng có những ngày chán nản, mệt mỏi, ốm, xao lãng vì hoàn cảnh, hết thảy chúng đều làm cho anh muộn phiền, với kết quả là các phán đoán lặp đi lặp lại của anh về cùng một cấu hình tác nhân lại không giống nhau… Nếu chúng ta loại bỏ được một phần trong sự kém tin cậy của con người bằng cách loại bỏ lỗi ngẫu nhiên này trong các phán đoán của họ, chúng ta có thể sẽ gia tăng tính xác thực của các dự báo kết quả…"

Ngay sau khi Goldberg đăng những lời đó vào cuối hè năm 1970, Amos Tversky đến Eugene, Oregon. Ông đang trên đường đến trường Stanford để làm một năm và muốn ghé thăm người bạn cũ Paul Slovic, từng nghiên cứu cùng ông ở Michigan. Trên đường lái xe về nhà, Slovic, vốn là một cầu thủ bóng rổ thời đại học, nhớ lại những cú ném rổ cùng với Amos. Amos, người chưa từng chơi bóng rổ thời đại học, thật sự không ném được gì nhiều mà chỉ nâng bóng đến mép rổ – cú nhảy của ông trông giống thể dục dụng cụ hơn là ném bóng vào rổ. "Tốc độ lờ đờ, cú ném không xoáy bắt đầu từ giữa ngực và nhẹ nhàng bay về phía rổ", theo lời của con trai ông, Oren. Thế mà chẳng hiểu sao Amos lại trở thành

một người đam mê bóng rổ. "Một số người thích vừa đi vừa nói. Còn Amos thích ném bóng vào rổ", Slovic nói, còn tế nhị nói thêm rằng "ông ấy trông chẳng giống một người chăm tập ném rổ". Nhắc bóng vào vành rổ, Amos nói với Slovic rằng mình và Danny đang thảo luận một số ý tưởng về cơ chế vận động của tâm trí con người và hy vọng khám phá nhiều hơn về cách con người đưa ra các phán đoán trực quan. "Ông ấy nói là họ muốn có một chỗ để ngồi nói chuyện với nhau cả ngày mà không bị trường đại học làm phân tâm", Slovic nói. Họ suy nghĩ về lý do tại sao ngay cả các chuyên gia cũng có thể phạm phải những lỗi hệ thống lớn. Không phải chỉ vì họ đang có một ngày tệ hại. "Và tôi sững sờ vì các ý tưởng thú vị đến vậy", Slovic nói.

Amos đồng ý ở hết năm học 1970-1971 tại Đại học Stanford, rồi ông chia tay Danny, lúc này vẫn lưu lại Israel. Họ dùng cả năm đó để thu thập dữ liệu. Chúng bao gồm toàn bộ các đáp án của những câu hỏi khác thường họ đã nghĩ ra. Những câu hỏi đó lần đầu tiên được đưa ra cho các học sinh trung học ở Israel – Danny đã cử khoảng 20 nghiên cứu sinh đi taxi để lùng sục khắp cả thành phố những đứa trẻ người Israel không ngờ vực ("Chúng ta đang thiếu trẻ em ở Jerusalem"). Các nghiên cứu sinh đưa cho mỗi bé 2-4 câu hỏi dường như là những thứ hoàn toàn kỳ quái đối với chúng, cùng với vài phút để trả lời mỗi câu hỏi. "Chúng ta có nhiều bảng câu hỏi", Danny nói, "vì không đứa bé nào có thể làm tất cả".

Xem xét câu hỏi sau:

> Tất cả các gia đình 6 con trong thành phố đều được khảo sát. Ở 72 gia đình, thứ tự ra đời chính xác của các bé trai và gái là G T G T T G.
>
> Bạn dự đoán có bao nhiêu gia đình được khảo sát có chính xác thứ tự trẻ em chào đời là T G T T T T?

Nghĩa là trong thành phố giả định này, nếu có 72 gia đình với 6 đứa trẻ được sinh ra theo thứ tự sau – gái, trai, gái, trai, trai, gái – thì bạn sẽ mường tượng ra bao nhiêu gia đình 6 con có thứ tự chào đời là trai, gái, trai, trai, trai, trai? Ai biết được các học sinh trung học Israel nào có thể hoàn thành câu hỏi kỳ lạ đó, nhưng 1.500 người trong số chúng đã trả lời. Amos đưa thêm các câu hỏi khác, cũng kỳ lạ không kém, dành cho sinh viên tại Đại học Michigan và Stanford. Ví dụ như:

Tại mỗi ván, 20 viên bi được phân phối ngẫu nhiên cho 5 đứa bé: Alan, Ben, Carl, Dan, và Ed. Xem xét cách phân phối sau:

I		*II*	
Alan	*4*	*Alan*	*4*
Ben	*4*	*Ben*	*4*
Carl	*5*	*Carl*	*4*
Dan	*4*	*Dan*	*4*
Ed	*3*	*Ed*	*4*

Trong nhiều ván chơi, sẽ có nhiều kết quả theo kiểu I hay kiểu II hơn?

Họ đang cố gắng xác định cách thức con người phán đoán – hay đúng hơn là phán đoán sai – xác suất của bất kỳ tình huống nào mà ở đó thật khó hoặc không thể biết. Tất cả các câu hỏi đều có những đáp án sai và đúng. Những câu trả lời các đối tượng cung cấp có thể được so sánh với đáp áp đúng và các lỗi được điều tra để tìm ra mẫu chung. "Ý tưởng tổng quan là: Mọi người làm gì?", Danny nói. "Chuyện gì đang thực sự xảy ra khi mọi người phán đoán khả năng? Đó là một khái niệm trừu tượng. Chắc hẳn họ đang làm gì đó".

Amos và Danny không quá nghi ngờ chuyện nhiều người sẽ nhận được các câu hỏi họ từng nghĩ là sai – do chính hai ông cũng đã hiểu sai về chúng hay các phiên bản của chúng. Nói chính xác hơn, Danny đã phạm các lỗi, nhận ra mình sai lầm và đã lý thuyết hóa các nguyên do tại sao mình lại như thế, còn Amos bắt đầu bị cuốn hút quá đỗi vào các lỗi của Danny lẫn nhận thức của mình về chúng đến nỗi ông chí ít cũng đã giả vờ bị lôi cuốn vào việc phạm những lỗi đó. "Chúng tôi thảo luận về nó và sự chú ý của chúng tôi trở thành trực giác", Danny nói. "Chúng tôi nghĩ các lỗi không do mình tự gây nên thì không thú vị". Nếu họ cùng phạm phải những lỗi tâm lý như nhau, hay bị cám dỗ phạm lỗi, thì họ cho rằng – đúng như bản chất của sự việc – đa phần những người khác đều sẽ mắc phải các lỗi như vậy. Những câu hỏi mà họ bỏ cả năm trời để sáng tạo cho các sinh viên ở Israel và Mỹ lại không có nhiều tính thực nghiệm cũng như quá ít kịch tính: *Đây, nhìn xem này, đây là điều tâm trí bất định của con người thực sự làm.*

Ở cái tuổi còn rất trẻ, Amos đã nhận ra sự khác biệt bên trong lớp người cứ khăng khăng làm cho cuộc sống của mình phức tạp. Amos có tài né tránh những người ông gọi là các nhân vật "quá phức tạp". Thế nhưng, đôi lúc ông vẫn tình cờ gặp gỡ ai đó, thường là một phụ nữ mà sự phức tạp của con người ấy lại thực sự thu hút ông. Thời trung học, ông bắt đầu mê đắm nhà thơ tương lai Dahlia Ravikovitch: Tình bạn thân thiết của Amos với nàng đã khiến cho các bạn đồng trang lứa sửng sốt. Mối quan hệ của ông với Danny cũng gây ra chuyện tương tự. Một người bạn lâu năm của Amos sau này nhớ lại: "Amos sẽ nói: 'Con người không quá phức tạp. Chỉ có *mối quan hệ* giữa người với người mới phức tạp'. Sau đó cậu ấy ngừng một chút rồi lại nói: 'Ngoại trừ Danny'". Nhưng có gì đó ở Danny khiến Amos thoải mái và biến ông trở thành một con người khác khi ở bên cạnh Danny. "Amos hầu như tạm gác lại nỗi hoài nghi của mình khi chúng tôi làm việc cùng nhau", Danny nói. "Ông ấy không như thế với người khác. Và đó là động cơ của sự cộng tác".

Tháng 8 năm 1971, Amos quay lại Eugene cùng vợ con, mang theo một đống dữ liệu tinh thần, họ chuyển tới sống trong một ngôi nhà ngụ trên một vách núi nhìn xuống thành phố. Ông thuê nó của một nhà tâm lý học ở Viện Nghiên cứu Oregon đang nghỉ phép. "Điều hòa nhiệt độ đặt ở mức 28oC", Barbara nói. "Có những khung cửa sổ đẹp như tranh vẽ, không rèm. Họ để lại một đống đồ phải giặt, tất cả đều không phải quần áo". Họ mau chóng hiểu ra chủ nhà sống theo chủ nghĩa khỏa thân. (Chào mừng tới Eugene! Đừng nhìn xuống dưới!) Một vài tuần sau, Danny cùng vợ con mang theo đống dữ liệu tinh thần thậm chí còn lớn hơn trước chuyển tới căn nhà có một thứ còn đáng lo ngại hơn – ít nhất là đối với Danny – một kẻ sống khỏa thân: bãi cỏ. Danny không thể tưởng tượng ra cảnh mình đang làm vườn, những người khác lại càng không. Thế nhưng ông vẫn lạc quan lạ lùng. "Kỷ niệm của tôi về Eugene hết thảy đều tràn ngập ánh nắng rạng rỡ", Danny sau này chia sẻ, mặc dù ông đến từ vùng đất nắng quanh năm và hơn nửa thời gian ông ở Eugene, trời nhiều mây chứ không trong xanh.

Dù gì ông cũng dành hầu hết thời gian ở trong nhà, hàn huyên cùng Amos. Họ hay ngồi ở một văn phòng trong nhà thờ cũ của Giáo hội Thượng Đế nhất vị, tiếp tục cuộc trò chuyện họ từng bắt đầu ở Jerusalem. "Tôi có cảm giác: 'Đời mình đã thay đổi'", Danny nói. "Chúng tôi hiểu nhau nhanh hơn trước. Cách bắt đầu quá trình sáng tạo khởi phát là bạn nói về một chuyện nào đó, rồi sau đó, đôi khi là nhiều năm sau, bạn mới hiểu mình đã nói gì. Và trong trường hợp của chúng tôi, nó được rút gọn lại. Tôi chỉ cần

nói là Amos sẽ hiểu. Khi một trong hai chúng tôi nói về chuyện gì đó khác thường gây ngạc nhiên, người còn lại sẽ tìm kiếm điều hay ho trong đó. Chúng tôi sẽ hoàn thành những câu nói của nhau và thường xuyên làm thế. Nhưng chúng tôi vẫn cứ gây ngạc nhiên cho nhau. Đến giờ điều đó vẫn khiến tôi sởn gai ốc". Lần đầu tiên trong sự nghiệp, họ có đội ngũ nhân viên để tùy nghi sử dụng. Các nghiên cứu được người khác đánh máy; những đối tượng tham gia thí nghiệm do người khác tuyển dụng; tiền dành cho nghiên cứu do người khác huy động. Tất cả những gì họ phải làm là nói chuyện với nhau.

Họ có một số ý tưởng về cơ chế hoạt động bên trong tâm trí con người gây nên lỗi. Họ bắt đầu tìm kiếm các sai lầm thú vị – hay những thiên kiến – mà cơ chế ấy tạo ra. Một khuôn mẫu đã xuất hiện: Danny sẽ đến sớm vào mỗi sáng và phân tích đáp án của sinh viên Đại học Oregon cho các câu hỏi vào ngày hôm trước. (Danny không tin vào việc cứ ở yên một chỗ chờ đợi: rồi ông sẽ khiển trách các nghiên cứu sinh nào không phân tích dữ liệu nhận được trong ngày, ông nói: "Đó là dấu hiệu xấu cho sự nghiệp nghiên cứu của các em"). Amos sẽ xuất hiện vào khoảng ban trưa và hai người họ tới quán bán cá tẩm bột chiên ăn kèm khoai tây chiên không ai thích, ăn trưa rồi về nói chuyện với nhau hết ngày. "Họ có một kiểu làm việc nhất định", Paul Slovic nhớ lại, "là chỉ nói chuyện với nhau hết giờ này sang giờ khác".

Giống như các giáo sư ở Đại học Hebrew, các nhà nghiên cứu tại Oregon nhận thấy, dù Amos và Danny có đang nói về bất cứ chuyện gì, chúng cũng rất hài hước, bởi cả hai dành đến phân nửa thời gian để cười. Họ chuyển qua lại giữa tiếng Hebrew và tiếng Anh rồi lại làm cho nhau cười ầm lên. Họ sống ở Eugene, Oregon, nơi xung quanh đầy dân chạy bộ, những kẻ theo chủ nghĩa khỏa thân và dân hippie cùng với những cánh rừng thông Ponderosa, nhưng nếu có ở Mông Cổ, họ cũng thế mà thôi. "Tôi không nghĩ bất cứ ai trong họ gắn bó với nơi mình đang ở", Slovic nói. "Chuyện họ ở đâu không phải là vấn đề. Quan trọng là các ý tưởng". Mọi người cũng nhận ra các cuộc trò chuyện giữa hai người rất riêng tư. Trước khi họ tới Eugene, Amos đã gây ra đôi chút ồn ào về chuyện đưa cả Paul Slovic vào nhóm cộng tác, thế nhưng khi Danny đến, Slovic bắt đầu hiểu mình không thuộc về nhóm. "Chúng tôi không thể là một bộ ba làm việc cùng nhau", ông nói. "Họ không muốn bất kỳ ai khác xuất hiện trong phòng".

Thật buồn cười, họ thậm chí còn chẳng muốn bản thân ru rú trong phòng. Họ muốn là chính mình khi ở cùng nhau. Đối với Amos, làm việc luôn là chơi đùa: Nếu không vui vẻ thì ông thấy

làm việc chẳng để làm gì. Làm việc giờ đây cũng là chơi đối với Danny. Điều này thật mới mẻ. Danny giống như một đứa trẻ với cái tủ lắm đồ chơi hay nhất thế giới, đơ cả người vì do dự đến mức chẳng dám tận hưởng những thứ mình có mà chỉ đứng đó lo lắng chết khiếp về chuyện có nên chơi cây súng nước Super Soaker hay lấy chiếc xe đạp điện ra đi một vòng. Amos nhìn thấu tâm trí của Danny và nói: "Mặc kệ đi, chúng ta sẽ chơi đùa với *tất cả những thứ này*". Sau này trong mối quan hệ của họ, sẽ có những lần Danny chìm sâu vào nỗi ủ ê – gần như chán nản – và nói: "Tôi cạn ý tưởng rồi". Ngay cả chuyện đó Amos cũng thấy buồn cười. Avishai Margalit, người bạn chung của cả hai nhớ lại: "Khi nghe thấy Danny nói: 'Tiêu rồi, tôi cạn ý tưởng rồi', Amos cười ầm lên và nói: 'Trong 1 phút, Danny nảy ra nhiều ý tưởng hơn cả trăm người khác trong 100 năm'". Khi ngồi xuống để viết, gần như họ hòa nhập cả hai thực thể vào một hình hài duy nhất, theo cách mà những người hiếm hoi tình cờ bắt gặp trong thoáng giây ngắn ngủi cảm thấy kỳ quặc. "Họ cùng nhau ngồi viết bên chiếc máy đánh chữ", nhà tâm lý học Richard Nisbett của trường Michigan nhớ lại. "Tôi không thể hình dung nổi. Giống như nhờ ai đó đánh răng hộ mình". Danny gọi đó là: "Chúng tôi cùng chia sẻ một tâm hồn".

Nghiên cứu đầu tiên của họ – thứ mà họ vẫn còn bán tín bán nghi xem như một trò đùa xảy ra trong thế giới học thuật – cho thấy những ai phải đối mặt với một vấn đề mà có được câu trả lời chính xác về mặt thống kê lại không suy nghĩ như các nhà thống kê. Ngay cả các nhà thống kê cũng không tư duy như các nhà thống kê. "Niềm tin vào quy luật số lớn" tạo ra một câu hỏi rõ ràng tiếp theo: Nếu mọi người không sử dụng luận điểm thống kê, ngay cả khi họ phải đối mặt với một vấn đề có thể giải quyết bằng lập luận thống kê, họ dùng luận điểm gì? Nếu họ không suy nghĩ, trong nhiều tình huống may rủi của cuộc sống, giống như một tay bạc nhớ bài tại bàn chơi blackjack, thì họ tư duy ra sao? Nghiên cứu kế tiếp của họ đã đưa ra phần nào đáp án cho câu hỏi đó. Nó được gọi là… chà, Amos rất coi trọng tiêu đề. Ông chưa bắt đầu một nghiên cứu khi chưa quyết định được tiêu đề. Ông tin rằng tiêu đề buộc bạn phải hiểu vấn đề nghiên cứu nói đến.

Thế nhưng các tiêu đề mà ông và Danny đặt cho những nghiên cứu của mình lại thật khó hiểu. Chúng phải tuân theo, ít ra là ban đầu, các quy luật của cuộc chơi học thuật mà ở đó, dễ hiểu thì không đáng kính nể. Nỗ lực đầu tiên của họ nhằm mô tả cách thức con người hình thành các phán đoán mang tên "Xác suất chủ quan: Một phán đoán về tính Tiêu biểu"[1]. *Xác suất chủ quan* – sẽ có người hiểu được khái niệm này. Xác suất chủ quan nghĩa là: xác

suất bạn gán cho bất kỳ tình huống nhất định nào khi bạn hầu như chỉ phỏng đoán. Nửa đêm nhìn ra cửa sổ, thấy cậu con trai mới lớn đang lảo đảo đi về phía cửa trước, bạn tự nhủ: "75% khả năng là nó say" – đó chính là xác suất chủ quan. Nhưng "Một phán đoán về tính đại diện": Đó là cái quái gì vậy? "Các xác suất chủ quan đóng vai trò quan trọng trong cuộc sống của chúng ta", họ mở đầu. "Những quyết định chúng ta đưa ra, kết luận chúng ta đạt được, cùng những diễn giải chúng ta có, thường xuyên dựa vào các phán đoán về xác suất của những sự kiện bất định như thành công trong công việc mới, kết quả một cuộc bầu cử hay tình trạng của thị trường". Trong các tình huống này và nhiều tình huống không chắc chắn khác, tâm trí không tự nhiên tính toán được các xác suất đúng. Vậy nó đã làm gì?

---

[1]. Từ khi bắt đầu cộng tác, nhận thấy sẽ không bao giờ xác định được ai đóng góp nhiều hơn cho một nghiên cứu nào, họ đã thay nhau đứng tên chủ biên. Vì Amos đã thắng trò tung đồng xu để trở thành chủ biên của "Niềm tin vào Quy luật số nhỏ" nên Danny trở thành chủ biên của nghiên cứu mới này. (TG)

Câu trả lời bây giờ họ đưa ra là: Nó thay thế quy luật xác suất bằng quy tắc ngón tay cái. Các quy tắc ngón tay cái này được Danny và Amos gọi là "kinh nghiệm cảm tính". Và kinh nghiệm đầu tiên họ muốn khám phá là "tính tiêu biểu".

Hai người lập luận rằng khi mọi người đưa ra các phán đoán, họ sẽ so sánh bất cứ thứ gì mình đang phán đoán với một mô hình nào đó trong đầu. Những đám mây ấy trông giống như mô hình về một cơn bão sắp tới trong đầu tôi như thế nào? Vết loét này giống mô hình tư duy về ung thư ác tính của tôi ra sao? Liệu Jeremy Lin có phù hợp với hình dung trong đầu tôi về một cầu thủ NBA tương lai không? Chính trị gia người Đức từng tham chiến đó có giống như ý tưởng của tôi về một nhân vật có khả năng tổ chức tội ác diệt chủng? Thế giới không chỉ là một sân khấu. Nó là một sòng bạc và cuộc đời chúng ta là những cuộc chơi may rủi. Khi con người tính toán xác suất trong bất cứ tình huống cuộc sống nào, họ thường đưa ra những phán đoán về sự tương tự – hay tính tiêu biểu (một từ mới lạ hoắc!). Bạn có ý niệm nào đó về một tập hợp tổng quát: "các đám mây báo bão", "các vết loét dạ dày", "các nhà độc tài diệt chủng" hay "những cầu thủ NBA". Bạn so sánh trường hợp cụ thể với tập hợp tổng quát.

Amos và Danny để lại một câu hỏi chưa được giải quyết về cách con người hình thành các mô hình tư duy và cách họ đưa ra phán đoán về tính tương tự. Thay vào đó, họ nói hãy tập trung vào

những trường hợp mà ở đấy mô hình tư duy trong đầu con người khá rõ ràng. Trường hợp đặc thù càng giống ý niệm trong đầu, bạn càng có khả năng tin rằng nó thuộc về một nhóm lớn hơn. "Luận điểm của chúng tôi", họ viết, "là trong nhiều tình huống, một sự kiện A được phán đoán có khả năng xảy ra cao hơn sự kiện B mỗi khi A tỏ ra tiêu biểu hơn B". Cầu thủ bóng rổ chơi càng giống mô hình tư duy của bạn về cầu thủ NBA, bạn càng có khả năng sẽ nghĩ anh ta là cầu thủ NBA.

Hai người có linh cảm rằng khi hình thành phán đoán, con người không chỉ phạm phải các sai lầm ngẫu nhiên – họ làm sai một cách có hệ thống. Các câu hỏi kỳ lạ do họ đưa cho sinh viên Israel và Mỹ đã được thiết kế để khám phá ra khuôn mẫu trong lỗi của con người. Vấn đề này rất tinh vi. Quy tắc ngón tay cái mà họ gọi là mang tính tiêu biểu không phải lúc nào cũng sai. Nếu phương thức tiếp cận của tâm trí đối với sự bất định đôi khi dẫn dắt chúng ta sai đường thì đó là do nó thường quá hữu dụng. Thông thường, người nào có thể trở thành một cầu thủ NBA giỏi sẽ khớp với mô hình tư duy của họ về "một cầu thủ NBA giỏi". Nhưng đôi lúc một người lại không như thế – và trong những lỗi hệ thống dẫn dắt con người phạm lỗi, bạn có thể thấy bản chất của các quy tắc ngón tay cái này.

Ví dụ như trong các gia đình 6 con, thứ tự sinh T G T T T T cũng có xác suất như G T G T T G. Nhưng các học sinh Israel – giống như mọi người khác trên hành tinh này – dường như mặc định G T G T T G là một thứ tự sinh có nhiều khả năng xảy ra hơn. Tại sao ư? "Thứ tự 5 bé trai và 1 bé gái không phản ánh được sự cân đối giữa trai và gái trong tổng thể", họ giải thích. Nó ít mang tính tiêu biểu hơn. Thêm nữa, nếu bạn yêu cầu chính những học sinh Israel đó lựa chọn thứ tự sinh nào có xác suất xảy ra cao hơn trong các gia đình 6 con – T T T G G G hoặc G T T G T G – chúng đa số sẽ chọn cái sau. Nhưng hai kiểu thứ tự này đều có xác suất ngang nhau. Vậy tại sao mọi người ở khắp nơi hầu như đều tin rằng cái này có xác suất cao hơn rất nhiều so với cái kia? Bởi như Dannny và Amos nói, con người nghĩ thứ tự ra đời là một quá trình ngẫu nhiên, mà chuỗi thứ hai trông có vẻ "ngẫu nhiên" hơn chuỗi đầu.

Câu hỏi tự nhiên kế tiếp: Khi nào phương thức tiếp cận theo quy tắc ngón tay cái của chúng ta khi tính xác suất dẫn tới việc tính sai nghiêm trọng? Câu trả lời duy nhất là: Bất cứ khi nào con người được yêu cầu đánh giá bất cứ thứ gì bằng một thành phần ngẫu nhiên của nó. Như thế là không đủ để một sự kiện bất định được đánh giá là giống như tập hợp tổng quát, Danny và Amos viết. "Sự kiện cũng nên phản ánh được các đặc tính của quá trình

bất định tạo ra nó". Nghĩa là nếu một quá trình là ngẫu nhiên, kết quả đầu ra của nó cũng sẽ ngẫu nhiên. Họ không giải thích tại sao mô hình tư duy về "tính ngẫu nhiên" lại được hình thành. Thay vào đó, họ nói: *Chúng ta hãy nhìn vào các phán đoán liên quan đến tính ngẫu nhiên, vì chính các nhà tâm lý học đều có thể nhất trí về mô hình tư duy của con người về nó.*

Người London trong Thế chiến II nghĩ rằng bom của quân Đức có mục tiêu, vì một số khu vực của thành phố cứ bị oanh tạc liên tục trong khi những nơi khác không hề hấn gì. (Các nhà thống kê sau đó chỉ ra rằng bạn nghĩ thả bom ngẫu nhiên thì phải phân bố đều). Mọi người thấy trùng hợp kỳ lạ khi 2 sinh viên trong một lớp có cùng ngày sinh, trong khi thực tế là trong một nhóm 23 người bất kỳ cũng có xác suất 2 người cùng ngày sinh. Chúng ta có một dạng khuôn mẫu về "tính ngẫu nhiên" khác với ngẫu nhiên thật sự. Khuôn mẫu ngẫu nhiên của chúng ta thiếu đi các cụm và mô hình xảy ra theo trình tự ngẫu nhiên thật sự. Nếu bạn chia ngẫu nhiên 20 viên bi cho 5 bé trai, thì thực sự có nhiều khả năng mỗi bé nhận 4 viên (theo cột II) hơn là nhận được sự kết hợp như cột I, nhưng các sinh viên đại học Mỹ vẫn cứ khăng khăng cho rằng cách phân phối không đều ở cột I có xác suất cao hơn phân phối đều ở cột II. Tại sao ư? Bởi vì cột II "tỏ ra là kết quả quá hợp pháp cho một quy trình ngẫu nhiên…".

Một ý nổi lên từ nghiên cứu của Danny và Amos: Nếu tâm trí có thể bị dẫn dắt đi lệch hướng bởi một khuôn mẫu thất bại về điều gì đó đo lường được như tính ngẫu nhiên, chúng có thể bị làm cho lệch lạc bởi các mẫu hình khác mơ hồ hơn không?

> Chiều cao trung bình của nam nữ trưởng thành ở nước Mỹ lần lượt là 1,78m và 1,62m. Cả hai phân phối này đều xấp xỉ bình thường so với độ lệch chuẩn khoảng 0,0635m[1].
>
> Một điều tra viên đã chọn một ngẫu nhiên một tổng thể và rút ra từ đó một mẫu ngẫu nhiên.
>
> Bạn nghĩ xác suất anh ta chọn cho tổng thể nam là bao nhiêu nếu
>
> 1. Mẫu bao gồm chỉ 1 người cao 1,78m?
>
> 2. Mẫu bao gồm 6 người có chiều cao trung bình là 1,72m?

---

[1]. *Độ lệch chuẩn là thước đo độ phân tán của bất kỳ dân số nào. Độ lệch chuẩn càng lớn, dân số càng đa dạng. Tiêu chuẩn độ lệch 0,0635m trong thế giới mà*

chiều cao trung bình của nam giới là 1,78m là khoảng 68% nam giới nằm trong khoảng 1,7m-1,8m. Nếu độ lệch chuẩn bằng 0, chiều cao của tất cả nam giới sẽ chính xác bằng 1,78m. (TG)

Xác suất các đối tượng của họ thường chọn nhất, trong trường hợp 1 là 8:1 tương ứng và trong trường hợp 2 là 2,5:1 tương ứng. Xác suất chuẩn là 16:1 ở trường hợp 1 và 29:1 ở trường hợp 2. Mẫu gồm 6 người cho bạn nhiều thông tin hơn so với mẫu 1 người. Thế nhưng mọi người vẫn giữ niềm tin sai lầm là nếu chọn chỉ một người cao 1,78m, họ có nhiều khả năng chọn được từ tổng thể nam hơn so với chọn trong nhóm 6 người có chiều cao trung bình 1,72m. Mọi người không chỉ tính toán sai xác suất thật sự của một tình huống: Họ coi một nhận định có xác suất thấp như thể có xác suất cao. Và họ đã làm điều này, Amos và Danny phỏng đoán, bởi họ thấy "1,78m" và nghĩ: Đó là người đàn ông điển hình! Khuôn mẫu về đàn ông đã khiến họ không thấy được khả năng đó là một người phụ nữ cao lớn.

> Một thành phố có hai bệnh viện phục vụ. Ở bệnh viện lớn hơn có khoảng 45 trẻ chào đời mỗi ngày và tại bệnh viện nhỏ là chừng 15 bé. Như bạn biết, khoảng 50% số trẻ là con trai. Tuy nhiên, tỷ lệ chính xác các bé trai mỗi ngày một khác. Đôi khi nó cao hơn 50%, đôi lúc lại thấp hơn.
>
> Trong vòng một năm, mỗi bệnh viện ghi lại những ngày có hơn 60% số trẻ sơ sinh là bé trai. Bạn nghĩ bệnh viện nào ghi được nhiều ngày như thế hơn? Hãy chọn một phương án:
>
> • Bệnh viện lớn hơn
>
> • Bệnh viện nhỏ hơn
>
> • Xấp xỉ như nhau (nghĩa là hơn kém nhau 5%)

Mọi người cũng đều trả lời sai câu đó. Câu trả lời điển hình của họ là "như nhau". Đáp án đúng là "bệnh viện nhỏ hơn". Quy mô mẫu càng nhỏ thì càng khó đại diện cho tổng thể lớn. "Chúng tôi chắc chắn không ám chỉ con người không có khả năng đánh giá đúng ảnh hưởng của quy mô mẫu lên phương sai mẫu", Danny và Amos viết. "Mọi người có thể học quy luật đúng, có lẽ còn chẳng khó mấy. Vấn đề tồn tại là họ không tuân theo đúng quy luật khi được tự ra quyết định".

Một sinh viên đại học Mỹ có thể bối rối trả lời: Toàn những câu hỏi

lạ lùng! Chúng liên quan gì đến cuộc đời tôi? Rất nhiều, Danny và Amos rõ ràng tin là vậy. "Trong cuộc sống thường nhật", họ viết, "mọi người tự hỏi mình và người khác những câu đại loại như: Xác suất một cậu bé 12 tuổi lớn lên trở thành nhà khoa học là bao nhiêu? Xác suất để ứng viên này được chọn vào văn phòng? Xác suất một công ty ngừng hoạt động?". Họ thú nhận mình từng giới hạn các câu hỏi trong những tình huống mà ở đó xác suất có thể được tính toán một cách khách quan. Nhưng họ cảm nhận khá chắc chắn rằng con người phạm cùng những lỗi đó khi các xác suất trở nên khó biết hơn hay thậm chí không thể biết. Chẳng hạn, khi đoán một bé trai sẽ làm gì để kiếm sống khi lớn lên, họ nghĩ đến các khuôn mẫu. Nếu cậu bé phù hợp với hình dung trong đầu họ về một nhà khoa học thì họ đoán cậu sẽ trở thành nhà khoa học – và bỏ qua xác suất trước đó là đứa trẻ nào cũng có thể trở thành nhà khoa học.

Lẽ dĩ nhiên, bạn không thể chứng minh mọi người phán đoán sai xác suất của một tình huống khi các xác suất đó cực kỳ khó đoán hay thậm chí không thể biết. Bạn làm thế nào để chứng minh mọi người đều trả lời sai khi câu trả lời đúng không tồn tại? Nhưng nếu các phán đoán của con người bị bóp méo bởi tính tiêu biểu khi xác định được xác suất, liệu họ có thể phán đoán tốt hơn nếu như xác suất hoàn toàn là một bí ẩn?

Danny và Amos có được ý tưởng tổng quan lớn lao đầu tiên – tâm trí có những cơ chế cho việc phán đoán và quyết định vốn thường xuyên hữu dụng nhưng cũng có thể tạo ra lỗi nghiêm trọng. Nghiên cứu tiếp theo của họ ở Viện Nghiên cứu Oregon đã mô tả cơ chế thứ hai, một ý tưởng đến với họ chỉ vài tuần sau ý tưởng đầu tiên. "Nó không hoàn toàn là tính tiêu biểu", Danny nói. "Có thứ gì khác đang diễn ra. Đó không chỉ là tính tương đồng". Tiêu đề của nghiên cứu mới lại một lần nữa khó hiểu thay vì hữu ích: "Sự hiện hữu: Kinh nghiệm cảm tính trong phán đoán Tần suất và Xác suất". Lại một lần nữa, các tác giả báo cáo kết quả của những câu hỏi họ đã đưa ra cho sinh viên, hầu hết ở Đại học Oregon, nơi giờ đây họ đã có một nguồn chuột thí nghiệm vô hạn. Họ tập hợp nhiều bạn trẻ hơn trong các phòng học và yêu cầu họ trả lời các câu hỏi kỳ lạ sau, không dùng đến từ điển hay bất kỳ văn bản nào:

> Tìm hiểu tần suất xuất hiện các ký tự trong ngôn ngữ tiếng Anh. Một đoạn văn bản điển hình được chọn, tần suất tương đối các chữ cái khác nhau trong bảng chữ cái xuất hiện ở vị trí thứ nhất và thứ ba của các từ được ghi

lại. Các từ có chưa đến 3 ký tự không được tính.

Bạn sẽ nhận được vài chữ trong bảng chữ cái và được yêu cầu phán đoán xem các ký tự này xuất hiện thường xuyên hơn ở vị trí thứ nhất hay thứ ba, đồng thời ước lượng tỷ lệ tần suất chúng xuất hiện tại các vị trí đó…

Ví dụ như chữ K

Liệu chữ K có nhiều khả năng hơn để xuất hiện tại

_____ vị trí thứ nhất?

_____vị trí thứ ba?

(đánh dấu chọn một ý)

Ước đoán của tôi về tỷ lệ của hai giá trị này là:
_____: 1

Chẳng hạn, nếu bạn nghĩ chữ K có khả năng xuất hiện làm ký tự thứ nhất của một từ tiếng Anh cao hơn gấp đôi ký tự thứ ba, hãy đánh dấu vào ô đầu tiên và viết ước lượng của bạn là 2:1. Thực ra đây là điều một người bình thường làm. Danny và Amos lặp lại ví dụ này với các chữ cái khác – R, L, N và V. Những chữ cái đó đều xuất hiện thường xuyên ở vị trí thứ ba trong một từ tiếng Anh hơn vị trí đầu tiên – theo tỷ lệ 2:1. Lại một lần nữa, phán đoán của con người phạm sai lầm một cách có hệ thống. Và theo Danny và Amos, nó sai vì nó bị bóp méo bởi trí nhớ. Nhớ lại các từ bắt đầu bằng chữ K đơn giản là dễ hơn so với nhớ những từ có chữ K ở vị trí thứ ba.

Con người càng dễ nhớ lại một kịch bản nào đó – nó càng *hiện hữu* đối với họ – họ càng dễ thấy nó đúng. Bất cứ thực tế hay sự kiện khác thường nào đặc biệt sống động, xảy ra gần đây, hoặc là chuyện phổ biến – hay bất cứ thứ gì khiến một người lưu tâm – đều có thể được nhớ lại một cách đặc biệt dễ dàng, nên không được coi trọng tương xứng trong bất kỳ phán đoán nào. Danny và Amos nhận ra tâm trí của mình đã tính toán lại các tỷ lệ một cách thật kỳ quặc và thường không đáng tin cậy trước một trải nghiệm đáng nhớ hoặc xảy ra gần đây. Ví dụ, sau khi họ bắt gặp một vụ tai nạn khủng khiếp trên đường cao tốc, họ sẽ đi chậm lại: Cảm giác của họ về khả năng gặp tai nạn đã thay đổi. Sau khi xem một bộ phim về chiến tranh hạt nhân, họ sẽ lo lắng hơn về chiến tranh hạt nhân; quả thật, họ cảm thấy chuyện đó nhiều khả năng xảy ra hơn. Tính biến động mạnh trong phán đoán con người về xác suất

– cảm giác của họ về xác suất có thể bị thay đổi sau 2 giờ đồng hồ ở rạp chiếu phim – cho ta biết vài thứ độ tin cậy của cơ chế phán đoán xác suất.

Họ tiếp tục mô tả 9 thí nghiệm nhỏ khác có mức độ kỳ lạ tương đương, tìm hiểu những mánh lới khác nhau mà trí nhớ có thể làm sai lệch phán đoán. Danny nghĩ chúng rất giống những ảo ảnh thị giác trong những cuốn sách của các nhà tâm lý học trường phái Gestalt, những người ông từng yêu thích hồi trẻ. Bạn nhìn thấy chúng, bị chúng đánh lừa và muốn biết tại sao. Ông và Amos đang kịch tính hóa những mánh lới của tâm trí hơn là những trò mưu mẹo của con mắt, nhưng tác động của chúng thì như nhau và chất liệu sẵn có cho chúng thậm chí còn dồi dào hơn. Chẳng hạn, họ đọc các danh sách sinh viên của Oregon. 39 cái tên, 2 giây mỗi tên. Các tên đều dễ dàng nhận biết là nam hay nữ. Một vài trong đó là tên của những nhân vật nổi tiếng – Elisabeth Taylor, Richard Nixon. Vài người ít nổi tiếng hơn – Lana Turner, William Fulbright. Một danh sách gồm 19 tên nam và 20 tên nữ, danh sách còn lại là 20 tên nữ và 19 tên nam. Danh sách nhiều tên nữ hơn lại có nhiều tên những người đàn ông nổi tiếng hơn, danh sách nhiều tên nam hơn lại có nhiều nhân vật nữ lừng danh hơn. Sau khi nghe xong một danh sách, các sinh viên Oregon không chút nghi ngờ được yêu cầu đưa ra phán đoán xem nó chứa tên nam hay nữ nhiều hơn.

Họ gần như lúc nào cũng hiểu ngược lại: Nếu danh sách chứa nhiều tên nam hơn nhưng những cái tên nữ lại là người nổi tiếng, thì họ nghĩ danh sách chứa nhiều tên nữ hơn, và ngược lại. "Từng vấn đề đều có câu trả lời chính xác khách quan", Amos và Danny viết sau khi đã hoàn thành các tiểu thí nghiệm kỳ lạ của mình. "Nhiều tình huống phán đoán xác suất ngoài đời thực không như thế. Mỗi khi có suy thoái kinh tế, một cuộc phẫu thuật thành công hay một vụ li dị, về cơ bản là độc nhất, thì không thể đánh giá xác suất bằng một kiểm đếm đơn giản các trường hợp. Tuy nhiên, phương pháp đánh giá dựa trên kinh nghiệm cảm tính về sự sẵn có có thể được áp dụng để đánh giá xác suất của những sự kiện như vậy. "Ví dụ, trong việc phán đoán khả năng li dị của một cặp đôi cụ thể, người ta có thể quét lại bộ nhớ để tìm ra những cặp đôi tương tự mà câu hỏi này gợi nhớ. Ly hôn sẽ có khả năng xảy ra nếu chúng phổ biến trong các trường hợp được nhớ ra theo kiểu này".

Một lần nữa, vấn đề không phải là mọi người ngu ngốc. Quy tắc đặc thù họ sử dụng để phán đoán xác suất (tôi càng dễ lấy được sự việc ra từ trí nhớ của mình, nó càng có khả năng xảy ra) thường vận hành hiệu quả. Nhưng nếu bạn đưa cho mọi người thấy các

tình huống trong đó họ rất khó lôi từ trí nhớ những bằng chứng cần thiết để phán đoán chính xác, cùng với các bằng chứng dẫn dắt sai lệch dễ dàng xuất hiện trong tâm trí, họ sẽ mắc sai lầm. "Do đó", Amos và Danny viết, "việc sử dụng phương pháp đánh giá dựa trên kinh nghiệm cảm tính về sự sẵn có sẽ dẫn tới thiên kiến hệ thống". Phán đoán của con người bị bóp méo bởi… những việc *có thể nhớ được.*

Khi xác định được những điều mình coi là hai trong số các cơ chế của tâm trí nhằm đối phó với sự không chắc chắn, tất nhiên họ sẽ hỏi: Còn có những thứ khác không? Rõ ràng họ không chắc chắn. Trước khi rời khỏi Eugene, họ viết nhanh một số ghi chú về các khả năng khác. "Kinh nghiệm cảm tính có điều kiện", họ gọi một trong số đó như vậy. Khi phán đoán mức độ không chắc chắn của bất cứ tình huống nào, con người đưa ra "các giả định ngầm". "Khi đánh giá lợi nhuận của một công ty chẳng hạn, mọi người có xu hướng giả định các điều kiện hoạt động là bình thường và đưa ra những ước tính dựa trên giả định đó", Danny và Amos viết. "Họ không đưa vào các ước tính của mình khả năng những điều kiện này thay đổi mạnh do chiến tranh, phá hoại, suy thoái hay một đối thủ cạnh tranh lớn bị hất cẳng". Ở đây rõ ràng có một nguồn gốc gây lỗi khác: không phải chỉ vì mọi người không biết những gì họ không biết, mà còn do họ không thèm tính đến sự thiếu hiểu biết của mình trong phán đoán.

Một loại kinh nghiệm cảm tính khả thi khác được họ gọi là "neo giữ và điều chỉnh". Trước tiên, họ cụ thể hóa những tác động của nó bằng cách cho các học sinh trung học 5 giây để đoán đáp án của một bài toán. Nhóm đầu tiên được yêu cầu ước tính tích số sau:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$$

Nhóm thứ hai phải ước tính tích số:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$$

5 giây không đủ để tính toán: Bọn trẻ phải đoán. Đáp án của hai nhóm lẽ ra tương tự nhau nhưng chúng thậm chí còn không xấp xỉ nhau. Câu trả lời trung vị của nhóm thứ nhất là 2250. Đáp án trung vị của nhóm thứ hai là 512. (Đáp án đúng là 40.320). Lý do nhóm thứ nhất đoán con số cao hơn cho phép tính đầu tiên là vì chúng đã dùng số 8 làm xuất phát điểm, trong khi nhóm thứ hai lại bắt đầu bằng số 1.

Thật quá dễ để kịch tính hóa trò lừa kỳ lạ này của tâm trí. Mọi người có thể bị neo giữ bởi thứ thông tin hoàn toàn chẳng liên quan đến vấn đề họ được yêu cầu giải quyết. Ví dụ, Amos và Danny đã yêu cầu các đối tượng quay vòng quay may mắn có các ô đánh số từ 0 đến 100. Sau đó, họ yêu cầu đối tượng ước lượng tỷ lệ các quốc gia châu Phi trong Liên Hợp Quốc. Những ai quay trúng số cao hơn sẽ có xu hướng đoán tỷ lệ cao hơn so với người quay trúng số thấp hơn. Chuyện gì đang diễn ra ở đây? Việc neo giữ có phải là một kinh nghiệm cảm tính, theo cách mà tính tiêu biểu và hiện hữu là kinh nghiệm cảm tính? Nó có phải là một lối tắt con người sử dụng trên thực tế để trả lời theo ý mình một câu hỏi họ không tài nào đoán ra đáp án đúng? Amos nghĩ là có; Danny nghĩ là không. Họ chưa bao giờ đủ nhất trí để cùng viết ra một nghiên cứu về chủ đề đó. Thay vì thế, họ đưa nó vào tóm tắt nghiên cứu của mình. "Chúng tôi phải tiếp tục bám chặt vì kết quả quá ngoạn mục", Danny nói. "Nhưng kết quả là một ý niệm mơ hồ về kinh nghiệm cảm tính".

Sau này Danny sẽ nói rằng thật khó để giải thích những gì ông và Amos làm ban đầu: "Làm sao có thể giải thích được sự mơ hồ về khái niệm?", ông nói. "Chúng tôi không có các công cụ trí tuệ để hiểu thứ mình đang tìm kiếm". Họ đang tìm hiểu về các thiên kiến hay kinh nghiệm cảm tính? Các lỗi hay cơ chế gây ra lỗi? Các lỗi cho phép ta đưa ra chí ít là mô tả phần nào về cơ chế của nó: Thiên kiến là dấu chân của kinh nghiệm cảm tính. Các thiên kiến cũng sẽ mau chóng có tên riêng, như "thiên kiến về trạng thái hiện tại" và "thiên kiến về sự sống động". Nhưng khi truy tìm các lỗi mà chính họ đã mắc rồi lần theo dấu vết của chúng về nguồn gốc trong tâm trí con người, họ tình cờ phát hiện ra các lỗi không hề có dấu vết hữu hình nào. Họ sẽ làm gì với các lỗi hệ thống không có cơ chế rõ ràng? "Chúng tôi thật sự không thể nghĩ ra những lỗi khác", Danny nói. "Dường như có rất ít cơ chế".

Cũng giống như họ chưa bao giờ cố gắng giải thích cách thức tâm trí hình thành các mô hình để củng cố cho kinh nghiệm cảm tính về tính tiêu biểu, họ gần như đã gạt đi câu hỏi tại sao trí nhớ con người hoạt động theo cách thức mà ở đó kinh nghiệm cảm tính về sự sẵn có lại có sức mạnh khiến chúng ta bị lệch lạc. Họ tập trung hoàn toàn vào các mánh lới khác nhau của tâm trí. Họ cho rằng tình huống con người được yêu cầu phán đoán càng phức tạp và càng sát thực tế thì vai trò của tính sẵn có càng mạnh. Những gì con người làm trong nhiều vấn đề đời thực phức tạp – chẳng hạn như khi phán đoán Ai Cập có xâm lược Israel không, hay chồng có bỏ mình để đi theo người phụ nữ khác không – là nhằm xây dựng nên các kịch bản. Những câu chuyện do chúng ta tự nghĩ ra, ăn

sâu trong trí nhớ, sẽ thay thế các phán đoán xác suất. “Việc tạo nên một kịch bản hấp dẫn có thể sẽ hạn chế tư duy tương lai”, Danny và Amos viết. “Có nhiều bằng chứng cho thấy, khi đã nhận thức hay hiểu một tình huống không chắc chắn theo cách nào đó, con người sẽ khó nhìn nhận nó theo cách khác”.

Nhưng những câu chuyện mọi người tự nghĩ ra đã bị thiên lệch bởi sự sẵn có của chất liệu tạo nên chúng. “Những hình ảnh về tương lai được định hình bởi kinh nghiệm quá khứ”, họ viết, nhắc tới những câu nổi tiếng của Santayana về tầm quan trọng của lịch sử: *Những ai không thể nhớ quá khứ sẽ lặp lại nó*. Họ cho rằng trí nhớ về quá khứ có thể làm méo mó phán đoán về tương lai. “Chúng ta thường quyết định rằng một kết quả hoàn toàn không có khả năng xảy ra hoặc bất khả thi, bởi vì chúng ta không tài nào tưởng tượng ra chuỗi sự kiện có thể khiến nó xảy ra. Khuyết điểm thường nằm trong trí tưởng tượng của chúng ta”.[1]

---

[1]. *Những dòng này không nằm trong nghiên cứu đã công bố của họ mà từ tóm tắt công trình họ tạo ra sau khi xuất bản nghiên cứu nói trên 1 năm. (TG)*

Những câu chuyện mọi người tự kể cho bản thân nghe, khi không biết hoặc không thể biết xác suất, dĩ nhiên rất đơn giản. “Khuynh hướng chỉ cân nhắc các kịch bản tương đối đơn giản này”, họ kết luận, “có thể tạo ra những ảnh hưởng đặc biệt quan trọng trong các tình huống xung đột. Ở đó, các tâm trạng và kế hoạch của bản thân sẽ sẵn có hơn của đối thủ. Thật không dễ để áp dụng quan điểm của đối thủ trên bàn cờ vua hay nơi chiến trường”. Trí tưởng tượng dường như bị chi phối bởi các quy luật. Chính các quy luật giới hạn tư duy con người. Một người Do Thái sống ở Paris vào năm 1939 có thể dễ dàng xây dựng nên câu chuyện về việc quân đội Đức sẽ hành xử giống như hồi năm 1919 so với câu chuyện về hành vi của họ vào năm 1941, cho dù các bằng chứng có thuyết phục đến đâu, lần này mọi thứ cũng khác.

7

Quy luật của Dự báo

Amos hay nói rằng nếu bạn được yêu cầu làm điều gì – đi dự tiệc, phát biểu, giúp ai đó – bạn đừng bao giờ trả lời ngay lập tức, ngay cả khi bạn chắc chắn mình muốn làm. *Hãy chờ một ngày, Amos nói, và bạn sẽ ngạc nhiên vì có biết bao lời mời bạn đồng ý vào ngày hôm qua thì đến hôm nay, sau một ngày cân nhắc kỹ càng, bạn đều từ chối hết.* Một hệ quả tất yếu đối với quy tắc của Amos trong việc giải quyết các yêu cầu theo thời gian chính là cách tiếp cận của ông với những tình huống ông muốn tách rời bản thân khỏi chúng. Một người mắc kẹt trong cuộc họp hay bữa tiệc rượu nhàm chán thường sẽ cảm thấy khó viện cớ để chuồn. Bất cứ khi nào muốn rời khỏi một cuộc họp mặt, quy tắc của Amos chỉ là đứng dậy và đi. *Chỉ cần bắt đầu bước đi và bạn sẽ ngạc nhiên vì mình trở nên sáng tạo và nhanh nhẹn xiết bao trong việc tìm ra những ngôn từ cho cái cớ của mình*, ông nói. Thái độ đối với những chuyện lộn xộn của cuộc sống thường nhật là một phần trong chiến lược của Amos nhằm giải quyết các nhu cầu xã hội. *Trừ khi bạn dằn vặt bản thân vì cứ mỗi tháng lại vứt đi thứ gì đó, bạn sẽ không vứt bỏ đủ đâu*, ông nói. Amos vứt hết những thứ không quan trọng, do đó, những thứ ông giữ lại sẽ giành được sự quan tâm như các đối tượng đã sống sót qua việc chọn lọc khắc nghiệt. Một thứ sống sót tài tình là mảnh giấy với đôi dòng chữ được đánh máy xấu xí rút ra từ những cuộc trò chuyện của ông với Danny vào mùa xuân năm 1972 khi họ gần kết thúc khoảng thời gian ở Eugene. Vì một lý do nào đó Amos giữ nó lại:

> Mọi người dự đoán bằng cách bịa chuyện
>
> Mọi người dự đoán rất ít nhưng chuyện gì cũng đem ra giải thích
>
> Mọi người sống trong sự không chắc chắn cho dù có thích

hay không

Mọi người tin rằng họ có thể dự báo tương lai nếu đủ cố gắng

Mọi người chấp nhận bất kỳ cách lý giải nào miễn nó phù hợp thực tế

Dấu hiệu đã có, chỉ là ta không thấy mà thôi

Mọi người thường làm việc chăm chỉ để lấy được thông tin mình đã có

Và họ né tránh kiến thức mới

Con người là một thiết bị có tính quyết định bị ném vào một vũ trụ xác suất

Trong trận đấu này, ắt sẽ có những bất ngờ

Mọi thứ đã xảy ra chắc hẳn là điều tất yếu

Thoạt nhìn, nó giống một bài thơ. Việc nó là gì, trên thực tế, đã sớm mang ích lợi cho bài báo tiếp theo của ông và Danny, đó cũng là cố gắng đầu tiên cả hai thực hiện nhằm diễn đạt tư duy của mình theo cách có thể ảnh hưởng trực tiếp đến thế giới bên ngoài lĩnh vực của họ. Trước khi quay lại Israel, họ đã quyết định viết một nghiên cứu về cách thức con người đưa ra dự báo. Sự khác biệt giữa phán đoán với dự báo không rõ ràng đối với mọi người như với Amos và Danny. Theo cách tư duy của họ, một phán đoán ("anh ấy trông giống một sĩ quan quân đội Israel") ngụ ý một dự báo ("anh ấy sẽ trở thành một sĩ quan quân đội Israel giỏi"), cũng giống như một dự báo hàm ý một phán đoán nào đó – nếu không có phán đoán thì làm sao bạn dự báo được? Trong tâm trí của họ tồn tại một sự khác biệt: Dự báo là một phán đoán bao hàm sự không chắc chắn. "Adolf Hitler là một diễn giả có tài hùng biện" là một phán đoán bạn không thể suy xét gì nhiều. "Adolf Hitler sẽ trở thành Thủ tướng Đức" thì ít nhất cho đến ngày 30 tháng 1 năm 1933 vẫn chỉ là dự báo về một sự kiện không chắc chắn rồi sẽ được chứng minh là đúng hay sai. Tiêu đề nghiên cứu kế tiếp của họ là "Nghiên cứu về Tâm lý học dự báo". "Trong việc đưa ra các dự báo và phán đoán dưới điều kiện không chắc chắn", họ viết, "mọi người không có vẻ đi theo phép tính xác suất hay lý thuyết thống kê dự báo. Thay vào đó, họ dựa vào số lượng có hạn những kinh nghiệm cảm tính đôi lúc tạo ra các phán đoán hợp lý nhưng đôi khi lại dẫn tới những lỗi có tính hệ thống và nghiêm trọng".

Nhìn lại quá khứ, nghiên cứu này dường như ít nhiều bắt đầu với trải nghiệm của Danny trong quân đội Israel. Những người phụ trách thẩm tra tư cách các thanh niên Israel đã không thể dự báo ai trong số đó sẽ trở thành sĩ quan tốt, những người phụ trách trường đào tạo sĩ quan cũng không có khả năng dự báo ai trong nhóm người do mình cử đi sẽ thành công trong chiến đấu, hay thậm chí trong công việc chỉ huy quân hằng ngày. Danny và Amos từng có một buổi tối thú vị để dự báo nghề nghiệp tương lai cho con cái của bạn bè họ, và cả hai đều ngạc nhiên vì đã thực hiện được rất dễ dàng và đầy tự tin. Giờ đây họ tìm cách kiểm nghiệm cách con người dự báo – hay rộng hơn nữa là cụ thể hóa cách thức mọi người sử dụng điều giờ đây họ gọi là kinh nghiệm cảm tính về tính tiêu biểu để dự báo.

Tuy nhiên, để làm được điều này, họ cần cho người ta cái gì đó để dự báo.

Họ quyết định yêu cầu các đối tượng dự báo tương lai của một sinh viên, được xác định chỉ bằng một số đặc điểm cá nhân, là người sẽ tiếp tục học sau đại học. Trong 9 ngành học quan trọng dành cho nghiên cứu sinh ở Mỹ, anh ta sẽ theo đuổi ngành nào? Họ bắt đầu bằng cách yêu cầu đối tượng ước lượng tỷ lệ học viên trong mỗi ngành học. Dưới đây là các ước đoán trung bình của họ:

Kinh doanh: 15%

Khoa học máy tính: 7%

Kỹ thuật: 9%

Khoa học nhân văn và Giáo dục: 20%

Luật: 9%

Khoa học Thư viện: 3%

Y khoa: 8%

Vật lý và Khoa học Đời sống: 12%

Khoa học Xã hội và Công tác Xã hội: 17%

Đối với bất cứ ai đang cố gắng dự báo lĩnh vực nghiên cứu mà một người nhất định sẽ tham gia, tỷ lệ đó nên được dùng làm tỷ lệ cơ sở. Nghĩa là, nếu bạn không biết chút gì về một sinh viên nào đó, nhưng lại biết 15% sinh viên sau đại học sẽ theo ngành quản trị

kinh doanh, và được yêu cầu dự báo xác suất sinh viên đó theo học trường kinh doanh, bạn sẽ đoán là "15%". Đây là một cách tư duy hữu ích về tỷ lệ cơ sở: Chúng là điều bạn sẽ dự báo nếu không có chút thông tin nào.

Bây giờ, Danny và Amos tìm cách thể hiện điều đã xảy ra khi bạn cho ai đó một số thông tin. Nhưng là loại thông tin nào? Danny dành một ngày ở Viện Nghiên cứu Oregon để nghiền ngẫm câu hỏi – và mê mải đến mức thức trắng đêm để tạo ra thứ tại thời điểm bấy giờ có vẻ giống mô hình một sinh viên sau đại học chuyên ngành khoa học máy tính. Ông đặt tên cho anh ta là "Tom W".

> Tom W rất thông minh, mặc dù cậu thiếu tính sáng tạo thật sự. Cậu cần sự trật tự và rõ ràng, cùng với các hệ thống gọn gàng và ngăn nắp, trong đó mọi chi tiết đều có chỗ phù hợp của nó. Văn phong của cậu khá buồn tẻ và máy móc, đôi khi được làm sinh động lên bởi cách chơi chữ có phần cũ rích và những hình ảnh tưởng tượng kiểu khoa học viễn tưởng. Cậu mang trong mình động lực cạnh tranh mạnh mẽ. Dường như cậu ít cảm nhận và cảm thông với người khác, cũng như không thích giao du với ai. Tự cho mình là trung tâm, dù sao cậu cũng có ý thức đạo đức sâu sắc.

Họ sẽ hỏi một nhóm đối tượng – họ gọi đó là nhóm "tương đồng" – để ước lượng sự "giống nhau" giữa Tom với các sinh viên sau đại học trong từng lĩnh vực của 9 lĩnh vực trên. Đó đơn giản là xác định lĩnh vực nghiên cứu nào "tiêu biểu nhất" cho Tom W.

Sau đó, họ sẽ cung cấp cho nhóm thứ hai – họ gọi là nhóm "dự báo" – thông tin bổ sung như sau:

> Bản phác thảo tính cách Tom W trước đó được một nhà tâm lý học viết ra trong suốt năm cuối thời trung học của Tom, dựa trên nền tảng các bài kiểm tra phóng chiếu. Tom W hiện là một nghiên cứu sinh. Vui lòng xếp hạng 9 lĩnh vực chuyên ngành sau đại học theo thứ tự xác suất Tom W đang theo học.

Họ không chỉ đưa cho các đối tượng bản phác thảo mà còn thông báo đây là một bản mô tả rất không đáng tin cậy về Tom W. Đầu tiên là vì nó được viết ra bởi một nhà tâm lý học; họ cho các đối tượng biết thêm rằng đánh giá này đã được thực hiện nhiều năm về trước. Điều Amos và Danny nghi ngờ – bởi họ đã kiểm nghiệm

nó ngay với bản thân – là mọi người về cơ bản sẽ chuyển từ phán đoán tương đồng ("anh chàng đó có vẻ giống một nhà khoa học máy tính!") sang dự báo ("anh chàng đó chắc hẳn là một nhà khoa học máy tính!") và bỏ qua cả tỷ lệ cơ sở (chỉ 7% trong số sinh viên sau đại học là các nhà khoa học máy tính) cùng mức độ tin cậy không rõ ràng của bản phác thảo tính cách.

Nhân vật đầu tiên đến làm việc vào buổi sáng khi Danny hoàn thành bản phác thảo là một nhà nghiên cứu ở Oregon có tên Robyn Dawes. Dawes được đào tạo về thống kê và là huyền thoại về sự nghiêm khắc trong tư duy. Danny đưa ông bản phác thảo về Tom W. "Ông ấy đọc nó từ đầu đến cuối rồi nở nụ cười ranh mãnh, cứ như thể đã hiểu", Danny nói. "Và ông ta nói: 'Nhà khoa học máy tính!'. Sau đó, tôi không còn bận tâm về chuyện sinh viên Oregon sẽ ra sao nữa".

Sinh viên Oregon, những người được xem vấn đề kia, đã bỏ qua tất cả dữ liệu khách quan và tin vào cảm giác bản năng, dự báo chắc chắn Tom W. là một nhà khoa học máy tính. Khi đã khẳng định mọi người sẽ để cho một khuôn mẫu làm sai lệch phán đoán, Amos và Danny thắc mắc: Nếu mọi người sẵn sàng đưa ra các phán đoán phi lý dựa trên một loại thông tin nào đó, họ sẽ đưa ra loại dự báo nào nếu ta cung cấp cho họ những thông tin hoàn toàn chẳng liên quan? Khi Danny và Amos đùa vui với ý tưởng này – cả hai có thể gia tăng sự tin tưởng của mọi người về các dự báo bằng cách cung cấp cho họ bất kỳ thông tin nào, dù vô dụng – tiếng cười vọng ra từ sau cánh cửa khép kín chắc hẳn ngày càng vang lên ầm ầm và chẳng dễ chịu gì. Cuối cùng, Danny đã tạo ra một nhân vật khác. Ông đặt tên người này là "Dick":

> Dick là một người đàn ông 30 tuổi. Anh ấy đã kết hôn nhưng chưa có con. Là một người có năng lực và động cơ làm việc cao, anh hứa hẹn sẽ thành công trong lĩnh vực của mình. Anh ấy cũng được các đồng nghiệp rất yêu mến.

Rồi họ tiến hành một thí nghiệm khác. Đó là một phiên bản của thí nghiệm về túi đựng phỉnh poker mà Amos và Danny từng tranh cãi tại hội thảo chuyên đề của Danny ở Đại học Hebrew. Họ nói với các đối tượng rằng họ đã chọn ra một người từ nhóm 100 người, 70 trong số đó là kỹ sư và 30 người còn lại là luật sư. Rồi họ hỏi: Xác suất người được chọn là luật sư là bao nhiêu? Các đối tượng phán đoán chính xác là 30%. Và nếu bạn nói rằng mình sẽ làm việc tương tự, nhưng với một nhóm có 70 luật sư và 30 kỹ sư, họ sẽ nói xác suất 70% người bạn chọn ra từ nhóm là một luật sư. Tuy nhiên, nếu bạn nói người mình chọn không phải là người vô

danh mà là anh chàng tên Dick, rồi đọc bản mô tả của Danny về Dick – *không chứa bất cứ thông tin gì giúp bạn đoán được Dick đang làm nghề gì* – xác suất họ đoán Dick là một luật sư hay kỹ sư là ngang nhau, dù anh ta xuất hiện từ nhóm người nào. "Rõ ràng, mọi người trả lời khác đi khi không được cung cấp bằng chứng cụ thể nào và khi được cung cấp bằng chứng vô giá trị", Danny và Amos viết. "Khi không có bằng chứng cụ thể, các xác suất trước đó được tính toán đúng cách; khi có bằng chứng cụ thể vô giá trị, các xác suất trước đó bị ngó lơ".[1]

---

[1]. *Vào lúc hoàn thành dự án, họ đã nghĩ ra một loạt nhân vật rất nhạt nhẽo để mọi người đánh giá và phán đoán về khả năng người đó là luật sư hay kỹ sư. Chẳng hạn như Paul, "Paul 36 tuổi, đã lập gia đình và có 2 con. Anh thư thả và thoải mái với bản thân cũng như với người khác. Là thành viên xuất sắc của một đội ngũ, anh có ý thức xây dựng và không cố chấp. Anh yêu thích mọi khía cạnh trong công việc, cụ thể là hài lòng với việc tìm kiếm những giải pháp nhanh gọn cho các vấn đề phức tạp". (TG)*

"Nghiên cứu về Tâm lý học Dự báo" còn nhiều điều thú vị khác – ví dụ, họ trình bày rằng chính những nhân tố khiến mọi người trở nên tự tin hơn trong các dự báo của mình cũng sẽ khiến những dự báo đó giảm tính chính xác. Và cuối cùng, nó quay lại với vấn đề từng thu hút Danny từ lúc ông mới bắt đầu hỗ trợ quân đội Israel cân nhắc lại cách thức lựa chọn và huấn luyện các tân binh:

> Huấn luyện viên trong trường dạy bay đã áp dụng một chính sách củng cố nhất quán mang tính tích cực do các nhà tâm lý học khuyến nghị. Thông qua lời nói, họ củng cố mỗi lần thực hiện thành công một cuộc diễn tập bay. Sau một số kinh nghiệm với phương pháp đào tạo này, các huấn luyện viên khẳng định, trái ngược với quy tắc tâm lý, việc ca ngợi các cuộc diễn tập bay phức tạp được thực hiện tốt thường dẫn tới màn thể hiện kém đi vào lần thử nghiệm tiếp theo. Vậy nhà tâm lý học nên nói gì để phản hồi?

Các đối tượng được hỏi đưa ra đủ loại lời khuyên. Họ phỏng đoán rằng lời tán dương của các huấn luyện viên không hiệu quả bởi nó khiến phi công trở nên quá tự tin. Họ cho rằng các huấn luyện viên không biết mình đang nói gì. Không ai nhìn thấy điều Danny đã nhận ra: các phi công có lẽ có khuynh hướng làm tốt hơn sau một màn diễn tập tồi hay kém hơn lần đặc biệt tốt trước đó, nếu không có ai nói gì. Việc một người không có khả năng nhìn ra sức mạnh của việc hồi quy về giá trị trung bình đã khiến anh ta không

thấy được bản chất của thế giới quanh mình. *Chúng ta thấy một lịch trình cuộc đời mà ở đó ta được khen thưởng vì trừng phạt người khác và bị trừng phạt vì đã khen họ.*

Khi viết các nghiên cứu đầu tiên, Danny và Amos không nghĩ đến độc giả nào cụ thể. Độc giả của họ sẽ là số ít học giả đã tình cờ đăng ký mua định kỳ các tạp chí thương mại chuyên ngành tâm lý học họ từng đăng bài. Đến mùa hè năm 1972, họ dành quãng thời gian tươi đẹp nhất trong 3 năm để khám phá cách thức con người phán đoán và dự báo – nhưng các ví dụ dùng để minh họa cho những ý tưởng của họ đều được rút ra trực tiếp từ tâm lý học, hoặc từ các bài trắc nghiệm lạ lùng, mang vẻ nhân tạo mà họ đưa cho các học sinh trung học và sinh viên. Tuy nhiên, họ vẫn chắc chắn những thấu hiểu sâu sắc của mình được áp dụng ở bất kỳ đâu trên thế giới, ở đó, con người đang phán đoán các xác suất để đưa ra quyết định. Họ cảm thấy cần tìm đối tượng độc giả rộng rãi hơn. "Giai đoạn kế tiếp của dự án sẽ chủ yếu dành cho việc mở rộng và ứng dụng nghiên cứu vào các hoạt động chuyên nghiệp cấp độ cao khác, chẳng hạn như hoạch định kinh tế, dự báo công nghệ, ra quyết định chính trị, chẩn đoán y khoa và đánh giá bằng chứng pháp lý", họ viết trong một đề án nghiên cứu. Họ hy vọng những quyết định do các chuyên gia trong những lĩnh vực này thực hiện có thể được "cải thiện đáng kể bằng cách khiến các chuyên gia này nhận thức được những thiên kiến của mình, đồng thời bằng cách phát triển các phương pháp cắt giảm và hạn chế những nguồn thiên kiến trong phán đoán». Họ muốn biến thế giới thật thành phòng thí nghiệm. Sẽ không chỉ có các sinh viên là chuột thí nghiệm nữa mà có cả bác sĩ, thẩm phán và chính trị gia. Câu hỏi ở đây là: Làm cách nào?

Họ không thể không nhận thấy một niềm đam mê công việc đang ngày càng lớn dần trong suốt năm dài ở Eugene. "Đó là năm mà rõ ràng chúng tôi đã làm được điều gì đó quan trọng", Danny nhớ lại. "Mọi người bắt đầu đối xử với chúng tôi đầy tôn trọng". Irv Biederman, khi đó đang là giáo sư dự bị thỉnh giảng ở Đại học Stanford, đã nghe Danny nói chuyện về kinh nghiệm cảm tính và thiên kiến trong khuôn viên trường Stanford vào đầu năm 1972. "Tôi nhớ mình về nhà sau buổi trò chuyện và nói với vợ: 'Lý thuyết này sẽ giành giải Nobel Kinh tế học'", Biederman nhớ lại. "Tôi bị thuyết phục hoàn toàn. Nó là lý thuyết tâm lý học về con người kinh tế. Tôi nghĩ, còn điều gì có thể hay hơn chứ? Đây là lý do cho tất cả những bất hợp lý và lỗi của bạn. Chúng xuất phát từ cơ chế hoạt động nội tại của tâm trí con người".

Biederman là bạn của Amos thời ở Đại học Michigan và giờ đây là thành viên của một khoa thuộc Đại học Bang New York tại Buffalo. Amos mà ông biết đã dồn hết tâm trí vào những vấn đề có thể quan trọng nhưng không thể giải thích và chắc chắn là mơ hồ về đo lường. "Tôi sẽ không mời Amos tới Buffalo để nói chuyện về điều đó", ông nói – bởi sẽ chẳng ai hiểu hay quan tâm đến nó. Nhưng nghiên cứu mới Amos đang thực hiện cùng Danny Kahneman thật hấp dẫn. Nó khẳng định cảm giác của Biederman rằng "hầu hết các tiến bộ trong khoa học không đến từ những khoảnh khắc 'eureka' mà xuất phát từ các khoảnh khắc 'ừm, lạ ghê'". Ông thuyết phục Amos ghé Buffalo vào mùa hè năm 1972, trên đường từ Oregon tới Israel. Trong khoảng thời gian một tuần, Amos có 5 buổi nói chuyện khác nhau về công trình của mình với Danny, mỗi buổi hướng đến một nhóm học giả khác nhau. Lần nào khán phòng cũng chật cứng – để rồi 15 năm sau, vào năm 1987, khi Biederman rời Buffalo đến Đại học Minnesota, mọi người vẫn còn nói về những buổi trò chuyện của Amos.

Amos dành các buổi nói chuyện cho từng loại kinh nghiệm cảm tính mà ông cùng Danny khám phá và một buổi khác nói về dự báo. Nhưng cuộc nói chuyện lưu lại trong tâm trí Biederman chính là cuộc thứ năm, cũng là buổi cuối cùng. "Diễn giải lịch sử: Phán đoán dưới điều kiện không chắc chắn", Amos gọi nó như vậy. Ông dễ dàng cho cả khán phòng đầy ắp sử gia chuyên nghiệp thấy kinh nghiệm của con người có thể được xem xét lại theo cách mới mẻ ra sao nếu nhìn qua lăng kính ông đã tạo ra cùng Danny.

> Trong đời sống riêng tư và chuyên môn, chúng tôi thường bất chợt gặp những tình huống thoạt đầu có vẻ khó xử. Cả đời mình, chúng tôi không thể nhìn ra tại sao ông X lại hành xử theo kiểu đặc thù như thế, cũng chẳng tài nào hiểu vì sao các kết quả thí nghiệm lại như vậy… Tuy nhiên, chúng tôi thường nhanh chóng đưa ra một lời giải thích, giả thuyết hay diễn giải về thực tế nhằm khiến chúng trở nên dễ hiểu, mạch lạc hoặc tự nhiên. Hiện tượng giống như vậy được quan sát trong nhận thức. Con người rất giỏi phát hiện các khuôn mẫu và xu hướng ngay cả trong những dữ liệu ngẫu nhiên. Trái ngược với kỹ năng tạo ra các tình huống, lý giải và diễn giải, khả năng của chúng ta trong việc ước tính xác suất hay đánh giá lại không thỏa đáng. Một khi đã áp dụng một giả thuyết hay diễn giải cụ thể, chúng ta sẽ thổi phồng quá mức xác suất của giả thuyết đó và khó nhìn nhận theo cách nào khác.

Amos rất lịch sự về chuyện này. Ông không nói như mọi khi:

“Thật lạ là các cuốn sách lịch sử quá buồn tẻ, vì bao nhiêu thứ trong đó chắc hẳn đã được bịa ra”. Điều ông nói có lẽ thậm chí còn gây sốc hơn cho khán giả: Giống như những người khác, các nhà sử học có xu hướng thiên kiến nhận thức ông và Danny từng mô tả. “Phán đoán lịch sử”, ông nói, “là một phần của một nhóm lớn hơn gồm các quá trình liên quan đến việc diễn giải dữ liệu qua trực giác”. Các phán đoán lịch sử chịu ảnh hưởng bởi thiên kiến. Ví dụ, Amos nói về một nghiên cứu khi đó do Baruch Fischhoff, một sinh viên sau đại học của ông tại Đại học Hebrew tiến hành. Khi Richard Nixon công bố ý định gây bất ngờ là thăm Trung Quốc và Nga, Fischhoff đã yêu cầu mọi người gán xác suất cho một danh sách các kết quả khả thi – ví dụ như Nixon sẽ gặp Chủ tịch Mao ít nhất một lần, Mỹ và Liên Xô sẽ xây dựng chương trình vũ trụ chung, một nhóm người Do Thái ở Liên Xô cũ sẽ bị bắt giữ vì cố gắng nói chuyện với Nixon... Sau chuyến đi ấy, Fischhoff quay lại và yêu cầu chính những người đó nhớ lại xác suất họ gán cho mỗi kết quả xảy ra. Trí nhớ của họ về các xác suất ấy đã bị bóp méo rất tệ. Họ đều tin rằng mình đã gán những xác suất cao hơn cho các kết quả. Họ đã ước lượng quá mức các xác suất mình từng gán cho những gì thật sự xảy ra. Điều đó nghĩa là một khi đã biết kết quả, họ sẽ thấy nó dễ dự đoán hơn rất nhiều so với khi cố gắng dự báo nó. Một vài năm sau khi Amos mô tả công trình với các khán giả tại Buffalo, Fischhoff đã đặt tên cho hiện tượng đó là “thiên kiến nhận thức muộn”[1].

---

[1]. *Trong một hồi ký ngắn, Fischhoff sau này nhớ lại cách ý tưởng này đến với mình trong buổi hội thảo của Daniel mang tên: “Chúng tôi đã đọc bài viết ‘Tại sao tôi không tham dự phiên hòa giải’ của Paul Meehl (1973). Một trong những phân tích của ông nói về cảm giác phóng đại của các bác sĩ lâm sàng về việc biết trước tất cả trường hợp sẽ diễn ra như thế nào. Cuộc trò chuyện về ý tưởng của Meehl đã khiến Fischhoff nghĩ về cách người Israel luôn giả vờ thấy trước các sự kiện chính trị không thể lường trước. Fischhoff nghĩ: “Nếu chúng tôi tiên đoán được tương lai, tại sao chúng tôi không điều hành thế giới chứ?”. Rồi ông tiến hành xem chính xác những nhà tiên đoán tương lai tự phong này thực sự là gì. (TG)*

Trong bài nói chuyện với các sử gia, Amos đã mô tả nguy cơ trong nghề nghiệp của họ: khuynh hướng tiếp nhận bất cứ sự kiện nào họ thấy (bỏ qua nhiều sự thật mà họ không hoặc không thể quan sát) và làm cho chúng ăn khớp chặt chẽ vào một câu chuyện nghe đầy vẻ tự tin:

> Quá thường xuyên, chúng ta thấy mình không thể dự báo điều gì sẽ xảy đến; nhưng khi sự đã rồi, chúng ta lại diễn giải rất tự tin chuyện đó. “Khả năng” lý giải điều ta không

> thể dự báo, ngay cả khi không có thông tin bổ sung nào, thể hiện một sai lầm quan trọng nhưng khó thấy trong lập luận của chúng ta. Nó dẫn dắt chúng ta tin rằng có một thế giới ít bất định hơn thực tế và chúng ta không thông minh bằng thực tế. Vì nếu chúng ta có thể giải thích điều không thể dự báo ở ngày hôm nay vào ngày mai mà không cần thông tin bổ sung nào trừ hiểu biết về kết quả thực sự xảy ra, thì kết quả này chắc hẳn đã được xác định trước và chúng ta lẽ ra đã có thể dự báo nó. Việc chúng ta không thể làm được coi là dấu hiệu cho thấy trí tuệ có giới hạn của mình, chứ không phải sự bất định tồn tại trên thế giới. Rất thường xuyên, chúng ta dằn vặt bản thân vì không thể đoán trước điều sau này dường như là tất yếu. Như tất cả chúng ta đều biết, mọi dấu hiệu đã an bài ngay từ đầu. Vấn đề là: Chúng ta có nhận ra không?

Không chỉ các phát thanh viên thể thao và nhà bình luận chính trị mới sửa đổi triệt để phần lời bình hay chuyển trọng tâm, để câu chuyện của họ có vẻ ăn khớp với những gì vừa xảy ra trong một trận đấu hay cuộc bầu cử. Các sử gia cũng áp đặt trình tự sai lên những sự kiện ngẫu nhiên, có lẽ họ thậm chí còn không nhận ra mình đang làm gì. Amos có một cụm từ cho chuyện này. "Thiên kiến nhận thức muộn", ông gọi nó như vậy – và ghi nhanh vào các ghi chép một trong nhiều tổn hại nó gây ra: "Người nào coi quá khứ không có gì bất ngờ sẽ có một tương lai đầy bất ngờ".

Cách nhìn nhận sai về những gì đã xảy ra trong quá khứ khiến ta khó nhìn nhận những gì có thể xảy ra trong tương lai. Các sử gia, trong con mắt khán giả của mình, dĩ nhiên tự hào về "khả năng" xây dựng lời giải thích cho các sự kiện từ những mảnh ghép của hiện thực quá khứ, khiến chúng có vẻ dự đoán được khi hồi tưởng lại. Khi nhà sử học đã giải thích cách thức và lý do một sự kiện nào đó xảy ra, câu hỏi duy nhất còn lại là tại sao con người trong câu chuyện đó lại không nhìn thấy điều mà sử gia giờ đây có thể nhận ra. "Tất cả các nhà sử học đều dự buổi nói chuyện của Amos", Biederman nhớ lại, "và họ tái mặt khi ra về".

Sau khi nghe Amos giải thích cách thức tâm trí sắp xếp các dữ kiện lịch sử theo cách khiến những sự việc quá khứ có vẻ bớt bất định và dễ đoán hơn nhiều so với thực tế, Biederman cảm giác chắc chắn công trình của ông và Danny có thể thẩm thấu mọi nguyên tắc vào đầu các chuyên gia được yêu cầu phán đoán xác suất của một tình huống không chắc chắn – bao hàm rất nhiều hoạt động của con người. Thế nhưng các ý tưởng do Danny và Amos đang tạo ra chỉ giới hạn trong giới hàn lâm. Một số giáo sư,

hầu hết là giáo sư tâm lý học, đã nghe về các ý tưởng đó. Và không có ai khác nữa. Chẳng rõ tại sao hai nhân vật đang âm thầm làm việc tại Đại học Hebrew lại có thể lan tỏa các khám phá của mình đến những người ở ngoài lĩnh vực của họ.

Trong những tháng đầu năm 1973, sau khi trở về Israel từ Eugene, Amos và Danny bắt tay viết một bài báo dài tóm tắt các phát hiện của mình. Họ muốn tập hợp những am hiểu quan trọng của 4 nghiên cứu mà mình đã viết và cho phép các độc giả quyết định cách hiểu. "Chúng tôi quyết định trình bày công trình theo đúng bản chất của nó: một cuộc điều tra tâm lý", Danny nói. "Chúng tôi sẽ để lại các hàm ý lớn cho những người khác". Cả ông và Amos đều đồng ý rằng tạp chí Science đã cho họ niềm hy vọng lớn nhất để tiếp cận những người thuộc các lĩnh vực bên ngoài tâm lý học.

Bài báo của họ được dựng lên thay vì viết ("Mỗi câu là một ngày tốt đẹp", Danny nói). Khi đang xây dựng bài báo, họ tình cờ khám phá ra một con đường rõ ràng để các ý tưởng thâm nhập đời sống hằng ngày của con người. Họ bị thu hút bởi "Quyết định lái bão", một nghiên cứu có đồng tác giả là giáo sư Ron Howard của Đại học Stanford. Howard là một trong những người sáng lập ra một lĩnh vực mới mẻ được gọi là phân tích quyết định. Ý tưởng của nó là buộc các nhà ra quyết định gán xác suất cho những kết quả đầu ra khác nhau: làm rõ thứ tư duy đi vào trong các quyết định của mình trước khi thực hiện chúng. Cách thức giải quyết những cơn bão tử thần là ví dụ về một vấn đề nhà tạo lập chính sách có thể sử dụng các nhà phân tích quyết định để hỗ trợ xử lý sự việc. Cơn bão Camille vừa quét sạch một vùng đất rộng lớn ở bờ vịnh Mississippi và rõ ràng nó có thể gây ra nhiều thiệt hại nếu ập vào New Orleans hay Miami. Các nhà khí tượng học nghĩ giờ đây họ đã có một kỹ thuật – đổ bạc iođua vào cơn bão – nhằm giảm sức mạnh và thậm chí có thể thay đổi đường đi của bão. Tuy nhiên, chuyển hướng bão không phải vấn đề đơn giản. Thời điểm chính phủ can thiệp vào cơn bão, người ta nói chuyện đó liên quan đến bất cứ thiệt hại nào do nó gây ra. Công chúng và tòa án không thể ghi công chính phủ vì những gì không xảy ra, bởi ai biết chắc chuyện gì sẽ xảy ra nếu chính phủ không can thiệp? Thay vào đó, xã hội sẽ quy trách nhiệm cho các nhà lãnh đạo vì mọi thiệt hại do cơn bão gây ra, dù nó ập vào đâu. Nghiên cứu của Howard đã khám phá ra cách chính phủ có thể quyết định phải làm gì – và điều đó liên quan đến việc ước lượng xác suất của các kết quả khác nhau.

Nhưng trong con mắt của Danny và Amos, cách các nhà phân tích

quyết định khám phá ra những xác suất từ tâm trí các chuyên gia bão lụt thật kỳ lạ. Các nhà phân tích sẽ cho chuyên gia lái bão của chính phủ thấy một vòng quay may mắn, trong đó, 1/3 số ô được sơn màu đỏ. Họ sẽ hỏi: "Các ông sẽ đặt cược vào ô đỏ hay cá rằng cơn bão bị chuyển hướng sẽ gây ra hơn 30 tỷ đô-la thiệt hại về tài sản?". Nếu nhà chức trách bão lụt kia nói sẽ đặt cược vào ô đỏ nghĩa là ông ta đang nghĩ xác suất cơn bão gây ra thiệt hại về tài sản hơn 30 tỷ đô-la thấp hơn 33%. Vì thế các nhà phân tích quyết định sẽ cho ông ta xem một vòng quay khác với 20% số ô sơn màu đỏ. Họ làm như thế cho tới khi tỷ lệ các ô màu đỏ trùng khớp với cảm nhận của nhà chức trách về xác suất cơn bão sẽ gây ra thiệt hại về tài sản hơn 30 tỷ đô-la. Họ chỉ giả định các chuyên gia chuyển hướng bão có khả năng đánh giá chính xác xác suất của những sự kiện mang tính bất định cao.

Danny và Amos đã cho thấy khả năng phán đoán xác suất của con người bị sai lệch bởi các cơ chế khác nhau được tâm trí sử dụng khi đối mặt với sự không chắc chắn. Họ tin mình có thể sử dụng hiểu biết mới về các lỗi hệ thống trong phán đoán của con người nhằm cải thiện phán đoán đó – và để hoàn thiện việc ra quyết định của con người. Chẳng hạn, đánh giá của bất cứ người nào về xác suất một cơn bão tử thần ập vào đất liền năm 1973 có nhiều khả năng bị bóp méo dễ dàng bởi trải nghiệm vừa xong về bão Camille. Nhưng chính xác là phán đoán đó bị bóp méo như thế nào? "Chúng tôi nghĩ việc phân tích quyết định sẽ chi phối thế giới và chúng tôi muốn giúp thực hiện điều đó", Danny nói.

Các nhà phân tích quyết định hàng đầu tập hợp xung quanh Ron Howard ở Menlo Park, California, tại một nơi gọi là Viện Nghiên cứu Stanford. Mùa thu năm 1973, Danny và Amos bay tới đó gặp họ. Nhưng họ chưa kịp nghĩ ra cách đưa các quan điểm về sự không chắc chắn vào đời thực thì sự không chắc chắn đã xen ngang. Ngày 6 tháng 10, quân đội Ai Cập và Syria – gồm đông đảo binh đoàn và máy bay cùng tiền bạc đến từ 9 quốc gia Ả Rập khác – tấn công Israel. Các nhà phân tích tình báo của Israel đã phán đoán quá sai về xác suất xảy ra bất kỳ cuộc tấn công nào, tấn công kiểu liên quân lại càng không. Quân đội hoàn toàn bất ngờ, khoảng 100 xe tăng Israel đối đầu với 1.400 xe tăng Syria. Dọc theo kênh đào Suez, một đơn vị quân đồn trú gồm 500 lính Israel và 3 xe tăng nhanh chóng bị 2.000 xe tăng cùng 100.000 lính Ai Cập đánh bại. Vào một buổi sáng lý tưởng, trời mát mẻ, quang đãng không mây tại thành phố Menlo Park, Amos và Danny nghe được tin tức về những mất mát gây bàng hoàng của Israel. Họ vội vã chạy tới phi trường bắt chuyến bay sớm nhất về nhà để tham gia một cuộc chiến nữa.

8

Lan truyền

Người phụ nữ trẻ họ gọi là Don Redelmeier tới khám vào ngày hè năm ấy vẫn còn trong trạng thái bàng hoàng. Như ông được biết, xe của cô đã đâm trực diện một xe khác vài giờ trước; và xe cứu thương tức tốc chở cô thẳng tới Bệnh viện Sunnybrook. Cô bị gãy xương ở mọi nơi – một số trong đó họ phát hiện được, những chỗ khác thì mãi sau này mới thấy. Họ tìm ra nhiều chỗ gãy vỡ trên mắt cá, bàn chân, hông và mặt cô. (Họ bỏ sót những vết gãy ở xương sườn). Nhưng sau khi cô đến phòng phẫu thuật của bệnh viện Sunnybrook, họ mới nhận ra tim cô có vấn đề.

Sunnybrook là trung tâm địa phương điều trị chấn thương đầu tiên và lớn nhất của Canada, với hàng loạt tòa nhà ốp gạch nâu đỏ ở một khu ngoại ô yên tĩnh của Toronto. Vốn là bệnh viện dành cho binh lính trở về từ Thế Chiến II, nhưng khi các cựu binh qua đời, nó được chuyển đổi mục đích sử dụng. Vào những năm 1960, chính phủ làm xong cao tốc 24 làn xe rộng nhất đất nước đi qua Ontario. Nó cũng sẽ trở thành con đường được sử dụng nhiều nhất ở Bắc Mỹ và là một trong những đoạn đông xe nhất đi qua bệnh viện. Tai nạn trên cao tốc 401 đã mang đến cho bệnh viện một đời sống mới. Sunnybrook nhanh chóng nổi tiếng vì điều trị các nạn nhân tai nạn xe cộ cùng khả năng đối phó với một loại hình sang chấn tâm lý y học tất yếu gắn liền với các loại chấn thương khác. “Công việc đẻ ra công việc”, theo lời một trong các nhà quản lý của Sunnybrook. Vào thời điểm chuyển giao thế kỷ XXI, Sunnybrook là điểm đến tốt nhất không chỉ của các nạn nhân tai nạn giao thông mà cả những vụ tự tử bất thành, sĩ quan cảnh sát bị thương, người già cả té ngã, phụ nữ mang thai với các biến chứng nặng, công nhân xây dựng bị thương khi đang làm việc và những người sống sót sau các vụ tông xe trượt tuyết khủng khiếp – họ là những người thường xuyên được chuyển đi

cấp cứu từ các vùng xa xôi hẻo lánh của Canada với tần suất đáng ngạc nhiên. Đi kèm chấn thương là những rắc rối. Nhiều người bị thương đến Sunnybrook đều không chỉ có một vấn đề.

Đó là nơi Redelmeier vào làm. Bản chất là một bác sĩ đa khoa, được đào tạo trở thành bác sĩ nội khoa, công việc của ông trong trung tâm điều trị chấn thương phần nào là kiểm tra hiểu biết của chuyên gia để tìm các lỗi tâm lý. "Dù không rõ ràng nhưng ai cũng nghĩ ông ấy sẽ làm công việc kiểm tra tư duy của người khác", Rob Fowler, chuyên gia dịch tễ học ở Sunnybrook, cho biết. "Chuyện con người suy nghĩ như thế nào. Ông ấy giúp mọi người luôn thành thật. Lần đầu tiên tương tác với ông, mọi người sẽ sửng sốt: Đây là gã quái nào và tại sao hắn lại phản hồi về tôi? Nhưng ông ấy là con người đáng yêu, ít nhất là đến lần thứ hai bạn gặp". Redelmeier cho rằng việc các bác sĩ của Sunnybrook sau đó đánh giá cao nhu cầu về một người kiểm tra tư duy là một dấu hiệu cho thấy nghề này đã thay đổi nhiều như thế nào kể từ khi ông mới vào nghề giữa những năm 1980. Thuở ông mới bắt đầu, các bác sĩ xây dựng hình ảnh bản thân như các chuyên gia không bao giờ sai lầm; giờ đây đã có một địa điểm ở khu trung tâm cấp vùng điều trị chấn thương hàng đầu của Canada dành cho giới am hiểu về sai sót trong y khoa. Bệnh viện giờ đây không chỉ được xem là nơi điều trị người đau ốm mà còn là cỗ máy đương đầu với sự không chắc chắn. "Bất cứ nơi đâu tồn tại sự không chắc chắn, nơi đó phải có sự phán đoán", Redelmeier nói, "và bất cứ nơi nào xuất hiện phán đoán, nơi ấy sẽ có khả năng xảy ra sai lầm của con người".

Khắp Bắc Mỹ, số người chết hằng năm vì các tai nạn có thể ngăn chặn nhiều hơn số người chết vì đâm xe – việc này nói lên vài điều. Redelmeier thường chỉ ra rằng chuyện xấu xảy đến với các bệnh nhân khi họ được vận chuyển không cẩn thận hết mức từ chỗ này sang chỗ khác trong bệnh viện. Chuyện không hay xảy ra khi bệnh nhân được điều trị bởi các bác sĩ và y tá quên rửa tay. Những chuyện xấu thậm chí còn nảy sinh khi họ nhấn nút thang máy của bệnh viện. Redelmeier là đồng tác giả của một bài báo viết về điều này: "Các nút bấm thang máy là nguồn khu trú vi khuẩn tiềm ẩn ở bệnh viện". Để thực hiện một trong các nghiên cứu của mình, ông đã lau lấy mẫu 120 nút bấm thang máy và 96 bệ xí tại 3 bệnh viện lớn ở Toronto để tìm ra bằng chứng cho thấy các nút bấm thang máy rất có khả năng khiến bạn bị lây bệnh.

Nhưng trong tất cả những điều tồi tệ xảy ra với mọi người ở các bệnh viện, thứ khiến Redelmeier bận tâm lo lắng nhất là phán đoán lâm sàng sai lầm. Các y bác sĩ cũng chỉ là con người. Đôi lúc họ không thể nhận ra những thông tin các bệnh nhân cung cấp là

không đáng tin cậy – ví dụ như bệnh nhân thường nói họ cảm thấy khỏe hơn và thực sự tin mình đang tiến triển tốt vào lúc tình trạng của họ chẳng có thay đổi thực sự nào. Các bác sĩ có khuynh hướng quan tâm chủ yếu đến những gì họ được yêu cầu để ý và bỏ qua bức tranh toàn cục. Họ thỉnh thoảng không nhận ra điều mình không được giao phó trực tiếp. "Một trong những điều Don dạy tôi là giá trị của việc quan sát căn phòng khi bệnh nhân không có mặt ở đó", Jon Zipursky, bác sĩ nội trú bệnh viện Sunnybrook, kể lại. "Hãy nhìn vào các khay thức ăn của họ. Họ có ăn không? Họ mang theo đồ để nằm viện dài ngày hay ngắn ngày? Căn phòng bừa bãi hay gọn gàng? Có lần chúng tôi bước vào phòng khi bệnh nhân đang ngủ. Tôi định đánh thức anh ta thì Don ngăn lại và nói: *Ta có thể tìm hiểu nhiều điều về mọi người chỉ bằng cách quan sát".*

Các bác sĩ có khuynh hướng chỉ thấy những thứ họ được đào tạo để thấy: Đó là một lý do quan trọng nữa khiến những chuyện xấu có thể xảy ra với một bệnh nhân ở ngay trong bệnh viện. Một bệnh nhân được điều trị vì có vấn đề rõ ràng, bởi một chuyên gia không hề biết bệnh nhân có thể còn có một vấn đề nữa ít rõ ràng hơn. Thứ ít rõ ràng hơn đó đôi khi có thể giết chết một con người.

Tình trạng của những người bị thương trên cao tốc 401 thường nặng đến nỗi những vấn đề rõ ràng nhất đòi hỏi đội ngũ y tế phải hết sức quan tâm và điều trị ngay lập tức. Nhưng người phụ nữ trẻ, trong trạng thái bàng hoàng ở phòng cấp cứu của Sunnybrook ngay sau vụ đâm xe đối đầu với nhiều xương gãy, đã cho các bác sĩ phẫu thuật thấy một vấn đề đáng lo ngại vào lúc họ chữa trị cho cô. Nhịp tim của cô đập loạn xạ. Đó có thể là lỡ nhịp hoặc thừa nhịp; dù là gì, cô cũng có nhiều hơn một vấn đề nghiêm trọng.

Ngay sau khi nhân viên trung tâm chấn thương gọi Redelmeier đến phòng phẫu thuật, họ đã tự mình chẩn đoán ra vấn đề về tim – hoặc tưởng thế. Người phụ nữ trẻ vẫn đủ tỉnh táo để nói cô có tiền sử mắc bệnh cường giáp. Căn bệnh này có thể khiến nhịp tim bất thường. Vì vậy, khi Redelmeier tới, các nhân viên không còn cần ông điều tra nguồn gốc của việc nhịp tim bất thường nữa mà là điều trị nó. Có lẽ sẽ không ai trong phòng cấp cứu có chút phản ứng gì nếu Redelmeier chỉ kê thuốc điều trị cường giáp. Thay vì thế, Redelmeier yêu cầu mọi người chậm lại. Để chờ. Chỉ một lát thôi. Chỉ để kiểm tra lại tư duy của mình – và đảm bảo họ đang không cố ép thực tế vào một câu chuyện dễ dàng, liền mạch nhưng rốt cục lại sai.

Có điều gì đó làm ông lo ngại. Sau đó ông nói: "Cường giáp là nguyên nhân kinh điển gây ra nhịp tim bất thường nhưng nó là

nguyên nhân hiếm gặp". Biết thông tin người phụ nữ trẻ có tiền sử cơ thể sản sinh dư thừa hormone tuyến giáp, nhân viên phòng cấp cứu đã vội cho rằng chứng cường giáp của cô làm cho nhịp tim đập nguy hiểm. Họ chẳng màng cân nhắc bằng cách thống kê các nguyên nhân có xác xuất cao hơn nhiều trong việc gây ra nhịp tim bất thường. Theo kinh nghiệm của Redelmeier, các bác sĩ không tư duy theo kiểu thống kê. "80% bác sĩ không nghĩ đến các xác suất áp dụng cho những bệnh nhân của mình", ông nói, "giống như việc 95% cặp đôi đã kết hôn đều không tin rằng 50% tỷ lệ li dị được áp vào mình, 95% số tài xế say xỉn cũng chẳng nghĩ đến thống kê xác suất tử vong khi lái xe trong tình trạng say rượu cao hơn khi tỉnh táo lại áp dụng vào họ".

Redelmeier yêu cầu đội ngũ phòng cấp cứu tìm các lý do khác khả thi hơn về mặt thống kê khiến nhịp tim cô ấy bất thường. Đó là lúc họ phát hiện cô bị xẹp phổi. Giống như các xương sườn bị gãy, phổi xẹp của cô đã không xuất hiện trên hình ảnh X-quang. Nhưng khác ở chỗ nó có thể khiến cô tử vong. Redelmeier bỏ qua bệnh tuyến giáp và xử lý phổi xẹp. Nhịp tim của cô gái trẻ trở lại bình thường. Ngày kế tiếp, ông quay lại với kết quả xét nghiệm tuyến giáp chính thức. Lượng hormone tuyến giáp của cô hoàn toàn bình thường. Tuyến giáp của cô ấy không phải là vấn đề. "Đó là một trường hợp kinh điển về kinh nghiệm cảm tính về tính tiêu biểu", Redelmeier nói. "Cần phải cẩn trọng khi có một chẩn đoán đơn giản đột nhiên xuất hiện trong đầu và giải thích rất tuyệt vời tất cả mọi thứ ngay lập tức. Đó là lúc bạn cần dừng lại và kiểm tra tư duy của mình".

Điều đó không có nghĩa là điều xuất hiện đầu tiên trong đầu luôn luôn sai; mà sự tồn tại của nó trong đầu sẽ khiến bạn cảm thấy chắc chắn hơn mức cần thiết. "Hãy coi chừng anh chàng mê sảng ở phòng cấp cứu vốn có tiền sử nghiện rượu lâu năm", Redelmeier nói, "bởi bạn sẽ nói: 'Anh ta say thôi mà' và bỏ sót chứng tụ máu dưới màng cứng". Các bác sĩ phẫu thuật cho người phụ nữ đã vội dựa vào bệnh sử của cô để chẩn đoán mà không hề cân nhắc các tỷ lệ cơ sở. Như Kahneman và Tversky từng chỉ ra, một người sắp đưa ra dự báo – hay chẩn đoán – chỉ được phép bỏ qua các tỷ lệ cơ sở nếu hoàn toàn chắc chắn mình đúng. Bên trong một bệnh viện hay ở mọi nơi nào khác, Redelmeier không bao giờ chắc chắn hoàn toàn về bất cứ điều gì và ông nghĩ mọi người cũng nên thế.

Redelmeier lớn lên ở Toronto, trong cùng ngôi nhà mà cha ông, vốn là một nhà kinh tế học, từng được nuôi dưỡng trưởng thành.

Là út trong ba người con trai, ông thường cảm thấy mình hơi hơi ngu ngốc; các anh trai dường như luôn hiểu biết nhiều hơn và thích thể hiện cho ông thấy điều đó. Redelmeier còn bị rối loạn vận ngôn – tật nói lắp điên cuồng khiến ông luôn phải cố gắng hết sức và đầy khó nhọc để bù đắp (Khi gọi điện đặt chỗ nhà hàng, ông chỉ nói tên mình là "Don Red"). Tật nói lắp khiến ông nói chậm; điểm yếu khi đánh vần khiến ông viết không được nhanh. Cơ thể ông cũng phối hợp chẳng tốt lắm, đến năm lớp 5, ông đã phải đeo kính để điều chỉnh thị lực. Hai ưu điểm lớn của Redelmeier chính là trí óc và tính khí. Ông luôn học cực kỳ giỏi môn toán; ông yêu toán học. Redelmeier cũng có thể diễn giải nó, vì thế các bạn thường hỏi ông khi không thể hiểu điều giáo viên nói. Đó là nơi để tính khí của ông bộc lộ. Ông hầu như luôn dành cho người khác sự quan tâm đặc biệt. Từ khi ông còn nhỏ, người lớn đã nhận thấy điều này: Bản năng đầu tiên của ông khi gặp người khác là quan tâm chăm sóc họ.

Thế nhưng ngay cả trong giờ học toán, nơi ông thường sẵn sàng giúp đỡ tất cả các bạn, điều Redelmeier luôn nhớ chính là cảm giác bản thân có thể sai lầm. Trong toán học, có đáp án sai và đáp án đúng, bạn không thể tránh né điều đó. "Các lỗi đôi khi có thể dự đoán", ông nói. "Bạn nhìn thấy chúng từ xa nhưng vẫn mắc phải". Trải nghiệm của ông về cuộc đời là một chuỗi sự kiện đầy lỗi, sau này ông nghĩ thế, có lẽ là thứ giúp ông dễ tiếp thu một bài báo khó hiểu trên tạp chí Science mà thầy giáo yêu thích thời trung học, thầy Fleming, đã đưa ông đọc vào cuối năm 1977. Ông đem nó về nhà và đọc vào tối hôm đó tại bàn học.

Bài báo có tên là "Phán đoán trong điều kiện không chắc chắn: Kinh nghiệm cảm tính và Thiên kiến". Nghe nửa quen nửa lạ – "kinh nghiệm cảm tính" là cái quái gì vậy? Redelmeier mới 17 tuổi, một số thuật ngữ vượt quá tầm của ông. Nhưng bài báo đã mô tả 3 cách mà con người đưa ra các phán đoán khi họ không biết chắc câu trả lời. Những cái tên do các tác giả đặt ra – tính tiêu biểu, tính hiện hữu, neo giữ – vừa kỳ lạ vừa hấp dẫn. Họ khiến hiện tượng mình miêu tả đem lại cảm giác giống như kiến thức bí mật nào đấy. Nhưng điều họ nói lại khiến Redelmeier cảm nhận đó là một sự thật đơn giản – chủ yếu vì ông bị đánh lừa bởi các câu hỏi do họ đặt ra cho độc giả. Ông đoán người đàn ông họ đặt tên là "Dick" cùng mô tả nhạt nhẽo có xác suất ngang nhau là một luật sư hay kỹ sư, dù anh ta thuộc một nhóm đối tượng hầu hết là luật sư. Khi có được một bằng chứng vô giá trị, ông cũng dự báo khác với khi không có bằng chứng nào. Ông cũng nghĩ rằng có nhiều từ trong một đoạn văn bản tiếng Anh điển hình có chữ K ở vị trí đầu tiên hơn vị trí thứ ba, bởi các từ khởi đầu bằng chữ K dễ nhớ ra

hơn. Ông cũng đưa ra các dự báo về con người chỉ từ những mô tả về họ, với mức độ tự tin phi lý – ngay cả một Don Redelmeier vốn không kiên định còn bị ảnh hưởng bởi sự tự tin thái quá! Và khi được yêu cầu đoán nhanh tích số của dãy $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$, ông cũng thấy mình cho là nó nhỏ hơn tích số $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$.

Thứ khiến Redelmeier suy nghĩ không phải là quan niệm con người thì phải phạm lỗi. Dĩ nhiên con người có phạm lỗi! Điều quá nổi bật là các lỗi đó mang tính hệ thống và có thể dự báo. Dường như chúng đã ăn sâu vào bản chất con người. Đọc bài báo trên tạp chí Science gợi nhắc Redelmeier nhớ lại tất cả những lần có vẻ như ông mắc lỗi rõ ràng khi giải toán – bởi nó quá giống những lỗi mà ông và mọi người hay mắc. Một đoạn đặc biệt mà ông nhớ mãi nằm trong phần nói về cái họ gọi là "tính hiện hữu". Nó nhắc đến vai trò của trí tưởng tượng trong lỗi của con người. "Chẳng hạn như rủi ro liên quan đến một cuộc phiêu lưu mạo hiểm được đánh giá bằng cách tưởng tượng ra các tình huống ngẫu nhiên mà cuộc thám hiểm không được chuẩn bị để đối phó", các tác giả viết. "Nếu nhiều khó khăn như vậy được mô tả một cách sống động thì cuộc thám hiểm có thể bị làm cho có vẻ quá nguy hiểm, mặc dù các thảm họa dễ tưởng tượng không nhất thiết phản ánh xác suất xảy ra thực sự. Ngược lại, rủi ro liên quan đến một sự việc có thể bị đánh giá cực kỳ thấp nếu một số nguy hiểm tiềm năng lại rất khó để nhận thức, hay đơn giản là chúng không xuất hiện trong tâm trí chúng ta".

Vấn đề không phải chỉ là có bao nhiêu từ trong ngôn ngữ tiếng Anh bắt đầu với chữ K. Đó còn là chuyện sống chết. "Bài báo ấy đối với tôi còn ly kỳ hơn cả một bộ phim", Redelmeier nói. "Mà tôi thì yêu phim ảnh".

Redelmeier chưa bao giờ nghe đến các tác giả Daniel Kahneman và Amos Tversky, mặc dù phía cuối trang báo có nói họ là thành viên của khoa Tâm lý học tại Đại học Hebrew ở Jerusalem. Đối với Redelmeier, việc quan trọng hơn là các anh trai của mình cũng chưa từng nghe đến tên tuổi hai người này. *A ha, mong mãi. Cuối cùng mình cũng biết được gì đó nhiều hơn các anh!*, Redelmeier nghĩ. Kahneman và Tversky đưa ra điều mang lại cảm giác như một cái nhìn cá nhân thoáng qua về hành động tư duy. Đọc bài báo của họ giống như nhìn trộm vào sau tấm màn của ảo thuật gia.

Redelmeier dễ dàng xác định những việc muốn làm với cuộc đời mình. Khi còn là một đứa trẻ, ông đã đem lòng yêu mến các bác sĩ trên tivi – Leonard McCoy trong bộ phim *Star Trek* và đặc biệt là

Hawkeye Pierce trong *M*A*S*H*. "Tôi cũng muốn trở thành một anh hùng", ông nói. "Tôi sẽ không bao giờ thành công trong thể thao. Tôi sẽ không bao giờ thành công trong chính trị. Tôi cũng chẳng bao giờ thành công trong điện ảnh. Y học là một con đường. Một cách để có cuộc đời thật sự anh hùng". Ông cảm nhận nỗi thôi thúc mạnh mẽ đến nỗi đã nộp đơn xin vào trường y năm 19 tuổi, năm thứ 2 đại học. Ngay sau sinh nhật lần thứ 20, ông bắt đầu vào Đại học Toronto để học trở thành một bác sĩ.

Và đó là nơi nảy sinh vấn đề: các thầy không giống Leonard McCoy hay Hawkeye Pierce lắm. Nhiều người trong số họ tự cao tự đại và có chút gì đó khoa trương. Một số đặc điểm cùng điều họ nói đã khiến Redelmeier có những suy nghĩ nổi loạn. "Hồi đầu ở trường y, đã có rất nhiều thầy nói những điều sai", ông nhớ lại. "Tôi không dám nói bất cứ điều gì về chuyện này". Họ lặp đi lặp lại những lời lẽ mê tín phổ biến cứ như thể chúng là chân lý ("Quá tam ba bận"). Khi gặp cùng một thứ bệnh, các chuyên gia thuộc những lĩnh vực khác nhau trong y học đưa ra các chẩn đoán mâu thuẫn nhau. Giảng viên môn tiết niệu của ông nói với các sinh viên rằng tiểu ra máu thì nguy cơ cao là mắc bệnh ung thư thận, trong khi thầy chuyên khoa thận lại nói tiểu ra máu thì nguy cơ cao là viêm cầu thận – một chứng viêm thận. "Cả hai đều tự tin thái quá vào kinh nghiệm chuyên gia của mình", Redelmeier nói, và cả hai chủ yếu chỉ nhìn ra những gì họ từng được đào tạo để nhìn thấy.

Vấn đề không nằm ở những điều họ biết, hay không biết. Đó là nhu cầu của họ về sự chắc chắn, hay ít nhất có vẻ chắc chắn. Đứng bên cạnh máy chiếu, nhiều người trong số họ thuyết giáo nhiều hơn là giảng dạy. "Tính khí phổ biến của họ là ngạo mạn", Redelmeier nói. "*Cậu không chỉ định dùng steroid là sao!!???*" Đối với Redelmeier, quan niệm có rất nhiều điều không chắc chắn trong y học hầu như không được các tác giả của chúng thừa nhận.

Có lý do cho điều này: Thừa nhận sự không chắc chắn là thừa nhận khả năng sai sót. Cả ngành y đã tự dàn xếp như thể để xác nhận sự sáng suốt trong những quyết định của họ. Chẳng hạn, mỗi khi một bệnh nhân hồi phục, bác sĩ thường cho đó là nhờ việc điều trị do ông ta chỉ định mà không hề có bất cứ bằng chứng xác đáng nào chỉ ra đó là nhờ điều trị. *Chỉ vì người bệnh khỏe hơn sau khi tôi chữa trị cho anh ta không có nghĩa anh ta khỏe lên là do tôi điều trị*, Redelmeier nghĩ. "Rất nhiều bệnh có thể tự khỏi", ông nói. "Chúng sẽ tự khỏi. Những người ốm yếu sẽ tìm kiếm sự chăm sóc. Khi đó, các bác sĩ cảm thấy mình cần làm gì đó. Bạn nhờ thầy thuốc; tình trạng cải thiện. Và điều đó có thể dẫn tới một cuộc đời

dính lấy các bác sĩ. Một đời kê toa kháng sinh quá mức. Một đời làm thủ thuật cắt amiđan cho những người bị viêm tai. Bạn thử làm thế và hôm sau họ đỡ, thật quá hấp dẫn. Bạn tới gặp một bác sĩ tâm thần và bạn đỡ trầm cảm – bạn tin vào hiệu quả của tâm thần học".

Redelmeier cũng nhận ra những vấn đề khác. Các giáo sư tại trường y của ông đánh giá dữ liệu theo bề nổi mà lẽ ra phải tìm hiểu kỹ hơn chẳng hạn. Một cụ ông đến bệnh viện vì viêm phổi. Họ sẽ kiểm tra nhịp tim của ông và xem nó có đập ở mức bình thường là 75 nhịp/phút hay không… và cứ thế tiếp tục. Nhưng lý do chứng viêm phổi tước đi sinh mạng của nhiều người già là ở khả năng lây nhiễm rộng của nó. Hệ miễn dịch phản ứng khi nó tạo ra cơn sốt, ho, ớn lạnh và đờm – nhịp tim nhanh hơn bình thường. Một cơ thể đấu tranh chống lại viêm nhiễm đòi hỏi máu phải được bơm nhanh hơn tốc độ thông thường. "Nhịp tim của người già bị viêm phổi không thể bình thường!", Redelmeier nói. "Nó phải nhanh hết tốc lực!". Một cụ ông viêm phổi mà nhịp tim có vẻ bình thường thì có thể tim có vấn đề nghiêm trọng. Nhưng chỉ số bình thường trên thiết bị đo nhịp tim đã gây ra một cảm giác sai lầm trong đầu các bác sĩ rằng mọi thứ đều ổn. Khi tất cả có vẻ ổn, các chuyên gia y tế đã "không thể kiểm tra chính mình".

Thực tế, một phong trào đang bắt đầu hình thành và phát triển ngay lập tức ở Canada, về sau được gọi là "y học thực chứng". Quan điểm cốt lõi của "y học thực chứng" là kiểm chứng trực giác của các chuyên gia y tế – kiểm tra tư duy của các bác sĩ trên nền dữ liệu định lượng. Khi trở thành đối tượng của điều tra khoa học, một số thứ được công nhận là sự uyên bác y học hóa ra lại là sự mù quáng gây ngỡ ngàng. Chẳng hạn như khi Redelmeier vào trường y năm 1980, kiến thức thông thường là nếu một bệnh nhân lên cơn đau tim mà bị loạn nhịp tim, bạn sẽ kê thuốc ức chế nó. Đến cuối khóa đào tạo y khoa của Redelmeier, 7 năm sau, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng bệnh nhân lên cơn đau tim mà dùng thuốc ức chế chứng loạn nhịp tim thì hay tử vong hơn so với bệnh nhân không dùng thuốc. Chẳng ai giải thích được tại sao các bác sĩ, suốt bao năm, lại đi chọn lựa phương pháp điều trị hại chết bệnh nhân một cách có hệ thống – mặc dù các đề xuất của y học thực chứng đang bắt đầu hướng đến công trình của Kahneman và Tversky để tìm kiếm những lời giải thích khả thi. Nhưng rõ ràng, các phán đoán trực giác của bác sĩ có thể mắc phải những sai lầm nghiêm trọng: Bằng chứng của các thử nghiệm y khoa giờ đây không thể bị bỏ qua. Và Redelmeier hiểu được tầm quan trọng của bằng chứng. "Tôi bắt đầu nhận thức rõ ràng về phân tích khỏa lấp – nhiều khả năng đang được bịa ra bởi quan điểm chuyên gia",

Redelmeier nói. “Tôi nhìn ra lỗi trong cách con người suy nghĩ rằng điều đó đang được truyền sang bệnh nhân. Và mọi người không nhận thức được các lỗi họ đang mắc phải. Tôi có đôi chút không hài lòng, không thỏa mãn cho lắm, một cảm giác là tất cả đều không đúng trong tình huống này”.

Ở cuối bài báo của mình trên tạp chí Science, Daniel Kahneman và Amos Tversky chỉ ra rằng, trong khi những người am hiểu về thống kê có thể tránh các lỗi đơn giản như những người ít am hiểu hơn, ngay cả những bộ óc tinh thông nhất cũng có khả năng mắc lỗi. Họ viết: “Phán đoán trực giác có khả năng chịu ảnh hưởng của các ngụy biện tương tự trong những vấn đề phức tạp và khó hiểu hơn”. Trong nhận thức của Redelmeier trẻ tuổi, điều đó là một “lý do căn bản tuyệt vời giải thích tại sao các bác sĩ xuất sắc lại không thoát khỏi những ngụy biện này”. Ông nghĩ lại về các lỗi mình từng mắc khi giải toán. “Cách giải quyết vấn đề tương tự đã tồn tại trong y học”, ông nói. “Trong toán học, bạn luôn kiểm tra công việc của mình. Còn trong y học thì không. Và nếu chúng ta có khả năng sai trong đại số, là lĩnh vực có các đáp án rõ ràng, chúng ta còn sai lớn như thế nào trong một thế giới mà các đáp án mờ mịt hơn?”. Lỗi không nhất thiết phải khiến chúng ta xấu hổ; nó đơn thuần chỉ mang tính con người. “Họ cung cấp một ngôn ngữ và logic nhằm trình bày rõ ràng một số cạm bẫy mọi người gặp khi tư duy. Những lỗi này giờ đây có thể được diễn đạt. Đó là sự thừa nhận về lỗi của con người. Không phủ nhận nó. Không coi nó là thứ quỷ quái. Chỉ cần hiểu lỗi lầm là một phần của bản chất con người”.

Nhưng Redelmeier đã giấu kín những ý nghĩ dị thường mà ông nuôi dưỡng khi còn là một sinh viên y khoa trẻ tuổi. Ông chưa bao giờ cảm nhận nỗi thôi thúc phải chất vấn nhà chức trách hay chống đối lại truyền thống, cũng chẳng có năng khiếu về cả hai việc đó. “Trong đời, tôi chưa bao giờ bị sốc hay thất vọng trước”, ông nói. “Tôi luôn rất dễ bảo. Tuân thủ pháp luật. Tôi tham gia bỏ phiếu trong tất cả các cuộc bầu cử. Tôi có mặt tại các buổi họp cán bộ nhân viên trường đại học. Tôi chẳng bao giờ cãi cọ với cảnh sát”.

Năm 1985, ông được nhận vào làm bác sĩ nội trú tại bệnh viện Đại học Stanford. Ở Stanford, ông bắt đầu bày tỏ sự hoài nghi về chuyên môn một cách do dự. Đêm nọ, vào năm thứ hai, khi ông đang trực ở khu chăm sóc tích cực và được giao nhiệm vụ duy trì sự sống cho một thanh niên đủ lâu để thu nội tạng của anh ấy. (Cụm từ tiếng Mỹ - “thu” – ông thấy thật lạ. Ở Canada, người ta gọi nó là “thu hồi nội tạng”). Bệnh nhân chết não 21 tuổi đã đâm dính

cả mô-tô vào gốc cây.

Đó là lần đầu tiên Redelmeier phải đối mặt với cơ thể sắp chết của một người trẻ hơn mình, điều này làm ông bứt rứt, nó không giống như cái chết của những người lớn tuổi hơn ông từng chứng kiến. "Anh ta đã mất mát quá nhiều năm cuộc đời", ông nói. "Đó là một trường hợp có thể ngăn chặn. Chàng trai đó đã không đội mũ bảo hiểm". Redelmeier chợt nghĩ ra việc con người không có khả năng phán đoán các rủi ro, ngay cả khi phán đoán sai lầm có thể cướp đi sinh mạng của họ. Khi đưa ra các phán đoán, mọi người rõ ràng có thể tận dụng sự giúp đỡ, chẳng hạn như yêu cầu tất cả người lái xe mô-tô đội mũ bảo hiểm. Sau đó, Redelmeier đã nói vấn đề trên với một bạn học người Mỹ. *Đối với cậu, những người Mỹ yêu tự do là gì?, ông hỏi. Sống tự do hoặc chết. Tôi không hiểu. Tôi nói: "Nếu tôi sai thì đừng mắng nhé. Tôi thích sống hơn". Người bạn trả lời: Không chỉ nhiều người Mỹ khác quan điểm với cậu, ngay cả các bác sĩ cũng thế.* Bạn học của Redelmeier kể về vị trưởng khoa phẫu thuật tim nổi tiếng của Stanford, Norm Shumway, người đã tích cực vận động hành lang chống lại việc đề ra một đạo luật yêu cầu những người lái xe mô-tô đội mũ bảo hiểm. "Tôi kinh ngạc", Redelmeier nói. Sao một người thông minh lại ngu ngốc đến thế trong chuyện đó? Chúng ta chắc chắn có khả năng gây ra lỗi. Và khả năng phạm sai lầm của con người nên được chú ý tới".

27 tuổi, khi kết thúc thời gian nội trú tại Stanford, Redelmeier tạo ra khởi đầu của một thế giới quan tiếp thu bài báo của hai nhà tâm lý học Israel ông từng đọc thời niên thiếu. Thế giới quan này dẫn đến đâu thì ông không biết. Ông vẫn nghĩ là có thể khi trở về Canada, ông sẽ quay lại Bắc Labrador, nơi ông từng ở suốt mùa hè trong thời gian trường y chăm sóc sức khỏe cho một ngôi làng 500 người. "Tôi không có các kỹ năng ghi nhớ hay suy nghĩ mau lẹ tuyệt vời", ông nói. "Tôi sợ mình sẽ không trở thành một bác sĩ xuất sắc. Và nếu sau này không xuất sắc thì tôi cũng có thể đi tới phục vụ một nơi nào đó thiếu thốn dịch vụ y tế, nơi người ta cần và muốn có tôi". Redelmeier thực sự vẫn tin rằng mình có thể hành nghề y theo kiểu thông thường. Nhưng rồi sau đó ông gặp Amos Tversky.

Redelmeier từ lâu đã hình thành thói quen dự đoán và sửa chữa các lỗi tâm lý của mình. Biết rằng trí nhớ bản thân có khả năng sai lầm, đi đâu ông cũng mang theo một tập giấy ghi chép và ghi lại những suy nghĩ cùng vấn đề xảy đến với mình. Khi bị đánh thức trong đêm khuya bởi cú điện thoại từ bệnh viện, Redelmeier luôn

nói dối bác sĩ nội trú đang liến thoắng ở đầu dây bên kia rằng tín hiệu kém, nên anh ta cần nhắc lại mọi thứ vừa nói. "Bạn không thể bảo một bác sĩ nội trú rằng anh ta đang nói quá nhanh. Hãy tự trách bản thân – và điều đó tạo điều kiện không chỉ cho tư duy của anh ta mà còn cho chính bạn". Khi một khách hàng xuất hiện tại văn phòng của Redelmeier lúc ông đang làm việc, ông sẽ đặt đồng hồ bấm giờ để đảm bảo không bị cuốn vào cuộc trò chuyện và muộn giờ gặp bệnh nhân. "Khi vui, Redelmeier quên thời gian", Redelmeier nói. Trước mỗi tình huống giao tiếp xã hội, ông đều dành nhiều thời gian hơn hẳn bình thường để chỉnh sửa bất cứ điều gì ông hình dung có thể xảy ra sai lầm. Khi diễn thuyết – vẫn là một thách thức lớn đối với ông, vì cái tật nói lắp – ông khảo sát kỹ lưỡng giảng đường và tập dượt trước toàn bộ.

Và thế là, vào mùa xuân năm 1988, hai ngày trước bữa trưa đầu tiên với Amos Tversky, Redelmeier cảm thấy hoàn toàn bình thường khi bước vào phòng ăn của câu lạc bộ tài năng ở trường Stanford, là nơi hai người hẹn gặp. Vào ngày có hẹn ăn trưa, ông đã chuyển giờ thăm bệnh ở bệnh viện từ 6 giờ 30 phút sáng lên 4 giờ 30 phút nhằm giảm nguy cơ vấn đề y tế của người nào đó sẽ quấy rầy cuộc gặp. Redelmeier không ăn sáng thường xuyên, nhưng vào ngày hôm đó lại ăn để không bị cơn đói làm cho xao lãng vào bữa trưa. Cũng như thói quen, ông viết nhanh trước một ít ghi chú – các chủ đề thảo luận tiềm năng – "vì sợ để trống". Ông không định sẽ nói nhiều. Hal Sox, cấp trên của Redelmeier ở Stanford, người sau đó sẽ ngồi ăn cùng họ, nói với Redelmeier: "Đừng nói chuyện. Đừng nói gì cả. Đừng xen ngang. Chỉ ngồi nghe thôi". Hal Sox nói cuộc gặp với Amos Tversky "giống như thảo luận với Albert Einstein. Amos là con người của thời đại – sẽ không còn có ai khác giống như ông ấy".

Hal Sox tình cờ là đồng tác giả của bài báo đầu tiên Amos từng viết về y học. Nghiên cứu của họ xuất phát từ một câu hỏi Amos đã đặt ra cho Sox: Con người có khuynh hướng bộc lộ như thế nào khi đối mặt với những canh bạc tài chính diễn ra trong tâm trí của các bác sĩ và bệnh nhân? Cụ thể, khi lựa chọn giữa món lợi nhuận chắc chắn với một khoản cược có cùng giá trị kỳ vọng (chẳng hạn chắc thắng 100 đô-la hay cược 50-50 thắng 200 đô-la), Amos đã giải thích cho Hal Sox rằng mọi người có khuynh hướng chọn điều chắc ăn. Cứ ăn chắc mặc bền đã. Nhưng nếu lựa chọn giữa chắc chắn thua 100 đô-la với đánh cược may rủi 50-50 thua 200 đô-la, họ sẽ chọn rủi ro. Với sự hỗ trợ của Amos, Sox và hai nhà nghiên cứu y khoa khác đã thiết kế ra những thí nghiệm cho thấy bác sĩ và bệnh nhân lựa chọn khác nhau như thế nào khi các lựa chọn được thể hiện là dễ thua hơn thắng.

Ung thư phổi là một ví dụ có ích. Bệnh nhân ung thư phổi và các bác sĩ điều trị vào đầu những năm 1980 đã phải đối mặt với hai lựa chọn chẳng dễ chịu: phẫu thuật hay xạ trị. Phẫu thuật có nhiều khả năng kéo dài cuộc sống của bạn hơn, nhưng không giống như xạ trị, nó đi kèm rủi ro nhỏ là có thể tử vong ngay. Khi bạn nói với bệnh nhân rằng họ có 90% cơ hội sống sót sau phẫu thuật thì 82% họ sẽ chọn phẫu thuật. Nhưng nếu bạn nói rằng họ có 10% nguy cơ tử vong sau phẫu thuật – chỉ là một cách diễn đạt khác cho cùng một xác suất – thì chỉ 54% lựa chọn phẫu thuật. Con người khi phải đối diện với quyết định lựa chọn giữa sự sống với cái chết sẽ phản hồi không theo xác suất mà theo cách mô tả xác suất. Không chỉ bệnh nhân mà ngay cả bác sĩ cũng vậy. Sox nói rằng làm việc với Amos đã thay đổi quan điểm của ông về nghề. "Các khía cạnh nhận thức không được hiểu thấu chút nào trong y học", ông nói. Bên cạnh đó, ông không thể không thắc mắc có bao nhiêu bác sĩ phẫu thuật, chủ ý hay vô ý, đã nói với bệnh nhân rằng anh ta có 90% cơ hội sống sót sau phẫu thuật, chứ không nhắc đến 10% tử vong sau phẫu thuật, đơn giản vì bác sĩ muốn phẫu thuật.

Tại bữa trưa đầu tiên đó, Redelmeier chủ yếu quan sát trong lúc Sox và Amos trò chuyện. Tuy nhiên, ông vẫn nhận ra đôi điều. Đôi mắt xanh lơ của Amos đảo nhanh lia lịa và ông bị rối loạn vận ngôn nhẹ. Ông nói thành thạo tiếng Anh nhưng lại nặng giọng Israel. "Ông ấy có phần thận trọng quá mức", Redelmeier nói. "Amos hoạt bát. Mạnh mẽ. Ông không hề khoác lên mình vẻ uể oải của một giảng viên cơ hữu. Ông thật sự nói đến 90% thời lượng buổi trò chuyện. Mỗi lời của ông đều đáng để lắng nghe. Tôi ngạc nhiên bởi ông biết quá ít về y học, vì ông đã có ảnh hưởng lớn đến việc ra quyết định trong ngành y rồi". Amos đặt ra đủ loại câu hỏi dành cho hai vị bác sĩ; hầu hết liên quan tới việc thăm dò tính bất hợp lý trong hành vi y học. Sau khi quan sát Hal Sox trả lời hay cố gắng trả lời các câu hỏi của Amos, Redelmeier nhận ra mình hiểu được về cấp trên trong một bữa ăn trưa nhiều hơn hẳn những gì ông thu thập được trong 3 năm trước đó. "Amos biết chính xác phải hỏi những câu nào", Redelmeier nói. "Không hề có những khoảng lặng lúng túng".

Cuối bữa trưa, Amos mời Redelmeier tới thăm ông tại văn phòng. Chẳng mấy chốc, Amos đã kể cho Redelmeier nghe những ý tưởng về tâm trí con người, như ông từng làm với Hal Sox, để lắng nghe về phản ứng trong y học. Chẳng hạn như Đánh cược Samuelson. Trò đánh cược này được đặt theo tên của Paul Samuelson, nhà kinh tế học đã sáng tạo ra nó. Như Amos giải thích, những người được mời tham gia vụ cá cược có cơ hội 50-50 thắng 150 đô-la

hoặc thua 100 đô-la thường từ chối. Nhưng nếu bạn mời chính những người đó cá cược tương tự 100 lần thì phần lớn họ sẽ chấp nhận. Tại sao họ lại tính toán giá trị kỳ vọng – và chọn xác suất có lợi cho mình – khi được cho phép đánh cược 100 lần, nhưng lại từ chối khi chỉ được cược một lần? Câu trả lời không hoàn toàn rõ ràng. Vâng, bạn chơi trò chơi có xác suất có lợi càng nhiều thì khả năng thua càng thấp; nhưng càng chơi nhiều, tổng số tiền bạn mất càng lớn. Dù sao đi chăng nữa, sau khi Amos diễn giải xong nghịch lý này, "Ông nói: 'Được rồi, Redelmeier, hãy tìm ra điều tương tự trong y học!".

Điều tương tự trong y học nhanh chóng nảy ra trong đầu Redelmeier. "Dù ví dụ tổng quan là gì, tôi cũng biết rất nhiều ví dụ trong y học. Ngạc nhiên là ông ấy im lặng lắng nghe tôi nói". Redelmeier quả quyết có thể tìm thấy ví dụ tương tự như Đánh cược Samuelson trong y học ở tính hai mặt trong vai trò của bác sĩ. "Bác sĩ là đại diện hoàn hảo cho bệnh nhân cũng như là người bảo vệ của xã hội", ông nói. "Các bác sĩ xử trí với từng bệnh nhân, trong khi nhà hoạch định chính sách y tế phải giải quyết toàn thể".

Nhưng giữa hai vai trò có mâu thuẫn. Chẳng hạn, cách điều trị an toàn nhất cho một bệnh nhân bất kỳ có thể là một liệu trình kháng sinh, nhưng cả xã hội rộng lớn sẽ khốn khổ khi kháng sinh bị kê quá đà và những loại vi khuẩn được sử dụng để điều trị tiến hóa thành các chủng nguy hiểm, khó điều trị hơn. Một bác sĩ làm tốt công việc thật sự không thể chỉ cân nhắc đến sự ưa thích của từng bệnh nhân; mà cần cân nhắc đến tổng thể những bệnh nhân đang mắc bệnh đó. Vấn đề thậm chí còn lớn hơn cả một chính sách y tế công cộng. Các bác sĩ nhìn thấy cùng một bệnh nhiều lần. Khi chữa trị cho bệnh nhân, họ không chỉ đang thực hiện một vụ cá cược riêng lẻ, mà còn đang được yêu cầu tiến hành cùng trò cá cược ấy hết lần này đến lần khác. Liệu các bác sĩ có hành xử khác nhau khi chỉ được đánh cược một lần và khi đánh cược nhiều lần?

Nghiên cứu kế tiếp được viết bởi Amos và Redelmeier[1] cho thấy trong lúc điều trị riêng cho từng bệnh nhân, các bác sĩ hành xử khác với khi họ đưa ra những liệu pháp điều trị lý tưởng cho các nhóm bệnh nhân có cùng triệu chứng. Họ có thể cho tiến hành thêm các bài kiểm tra nhằm tránh làm phát sinh những vấn đề gây phiền toái, và ít có khả năng hỏi các bệnh nhân về mong muốn hiến tạng nếu họ qua đời. Khi điều trị từng bệnh nhân riêng lẻ, các bác sĩ thường làm những việc họ sẽ không tán thành nếu phải tạo ra một phác đồ chung nhằm điều trị các nhóm bệnh

nhân mắc cùng một bệnh. Các bác sĩ đều đồng ý rằng nếu luật yêu cầu, họ sẽ báo cáo tên của những bệnh nhân bị chẩn đoán mắc chứng rối loạn động kinh, tiểu đường hoặc một bệnh nào đó có thể dẫn tới mất ý thức trong khi lái xe. Trên thực tế, họ không làm điều này – vì họ sẽ không được bệnh nhân đang nói tới quan tâm. "Kết quả này không chỉ là một biểu hiện khác của sự xung đột lợi ích giữa bệnh nhân với toàn xã hội", Tversky và Redelmeier viết trong một lá thư gửi tới biên tập viên của *Tạp chí y học New England*. "Sự không nhất quán giữa đánh giá tổng thể và đánh giá cá nhân cũng tồn tại trong tâm trí bác sĩ. Sự không nhất quán ấy dường như cần đến một cách giải quyết; thật kỳ quặc khi xác nhận cùng một phương pháp điều trị cho mọi trường hợp và phủ nhận nó trên tổng thể, hay ngược lại".

---

[1]. Bài viết "Sự không nhất quán giữa các quyết định trong y học dành cho bệnh nhân riêng lẻ so với các nhóm bệnh nhân" xuất hiện trên Tạp chí Y học New England vào tháng 4 năm 1990. (TG)

Vấn đề không phải là bác sĩ đã điều trị thiếu chính xác hay chưa đầy đủ cho bệnh nhân đơn lẻ. Vấn đề nằm ở chỗ họ không thể vừa điều trị cho bệnh nhân theo cách này, vừa chữa cho các nhóm bệnh nhân có cùng chứng bệnh theo cách khác, mà lại làm tốt hết sức trong cả hai trường hợp. Cả hai đều không thể đúng. Và vấn đề rõ ràng gây phiền toái – ít nhất là đối với các bác sĩ đã làm tràn ngập *Tạp chí y học New England* bằng những lá thư phản hồi bài báo. "Hầu hết các bác sĩ đều cố gắng duy trì vẻ bề ngoài duy lý, khoa học và logic này, đó là một sự dối trá vĩ đại", Redelmeier nói. "Một lời nói dối nửa vời. Điều dẫn dắt chúng ta là những niềm hy vọng, giấc mơ và cảm xúc".

Bài báo đầu tiên của Redelmeier viết cùng Amos đã dẫn tới những ý tưởng khác. Không lâu sau, họ gặp nhau không phải trong văn phòng của Amos vào buổi chiều mà tại nhà của Amos vào đêm khuya. Làm việc cùng Amos không hẳn là làm việc. "Nó là niềm vui thuần túy", Redelmeier nói. "Niềm vui thuần túy". Trong sâu thẳm, Redelmeier biết mình đang đứng trước một người rồi đây sẽ thay đổi cuộc đời ông. Nhiều câu Amos nói mà Redelmeier biết mình sẽ ghi nhớ mãi mãi:

> Một phần của khoa học chất lượng là nhìn thấy những thứ ai cũng có thể thấy, nhưng phải nghĩ những điều chưa ai từng nói.
>
> Sự khác biệt giữa rất thông minh với rất ngu ngốc thường

rất nhỏ bé.

Có quá nhiều vấn đề xảy ra khi con người không thể phục tùng vào lúc phải phục tùng, khi họ không thể sáng tạo vào lúc phải sáng tạo.

Bí quyết để thực hiện nghiên cứu tốt là luôn không chạm đến ngưỡng của năng lực. Bạn lãng phí nhiều năm trời vì không thể lãng phí vài giờ.

Đôi lúc việc biến thế giới trở nên tốt đẹp còn dễ hơn chứng minh bạn làm được điều đó.

Redelmeier bán tín bán nghi lý do Amos dành quá nhiều thời gian cho mình là bởi Redelmeier vẫn chưa kết hôn và sẵn sàng xem khoảng thời gian từ lúc nửa đêm đến 4 giờ sáng như một phần của ngày làm việc. Giờ giấc của Amos thật kỳ lạ, nhưng nguyên tắc ông áp đặt dần trở nên quen thuộc. "Ông ấy cần những ví dụ cụ thể để kiểm nghiệm các lý thuyết tổng quan của mình", Redelmeier nói. "Một số nguyên lý cực kỳ mạnh, khiến tôi phải tìm các ví dụ và diễn đạt chúng bằng lời lẽ trong một lĩnh vực đặc thù là y học". Chẳng hạn, Amos hình dung rõ cách con người nhận thức sai về sự ngẫu nhiên. Họ không hiểu rằng các chuỗi ngẫu nhiên dường như mang những mẫu hình trong chúng: Con người có khả năng tuyệt vời là nhìn ra ý nghĩa trong những mẫu hình ở nơi chẳng có mẫu hình. Hãy xem một trận đấu NBA, Amos giải thích cho Redelmeier, rồi bạn sẽ thấy các phát thanh viên, người hâm mộ và có lẽ ngay cả huấn luyện viên dường như đều tin rằng các tay ném rổ có "bàn tay nóng"[1]. Đơn giản vì khi một cầu thủ đã ném trượt vài cú, anh ta được cho là sẽ ném trúng cú tiếp theo. Amos đã thu thập dữ liệu về các chuỗi ném rổ ở NBA để xem liệu cái gọi là "bàn tay nóng" có ý nghĩa về mặt thống kê hay không – ông đã có thể thuyết phục bạn là không. Một tay ném tốt dĩ nhiên có nhiều khả năng thực hiện cú ném tiếp theo hơn một tay ném kém, tuy nhiên các chuỗi ném mà người hâm mộ và phát thanh viên quan sát chỉ là ảo tưởng. Ông yêu cầu Redelmeier tìm ra trong y học kiểu hành vi có khuôn mẫu sai lầm giống như vậy do các phát thanh viên bóng rổ bộc lộ.

---

[1]. *Chỉ cầu thủ có khả năng ghi điểm liên tiếp. (ND)*

Redelmeier mau chóng quay lại với niềm tin phổ quát rằng cơn đau khớp có liên quan tới thời tiết. Suốt hàng nghìn năm, con người đã tưởng tượng ra mối quan hệ này; xuất phát từ năm 400

trước Công nguyên, khi Hippocrates viết về ảnh hưởng của mưa gió đến bệnh tật. Cuối những năm 1980, các bác sĩ vẫn đề nghị bệnh nhân đau khớp nên chuyển tới sống ở những miền khí hậu ấm áp hơn. Làm việc cùng Amos, Redelmeier tìm một nhóm đông bệnh nhân viêm khớp và yêu cầu họ báo lại mức độ đau của mình. Sau đó, ông so chúng với các bản tin thời tiết. Ông và Amos đã nhanh chóng xác minh rằng mặc dù các bệnh nhân khẳng định cơn đau của họ thay đổi theo thời tiết nhưng chẳng hề có mối tương quan ý nghĩa nào giữa hai thứ. Tuy nhiên, họ không ngừng ở đó. Amos muốn giải thích tại sao mọi người lại nhìn thấy mối quan hệ giữa cơn đau của mình với thời tiết. Redelmeier phỏng vấn các bệnh nhân có cơn đau đã được ông chứng minh là không liên quan đến thời tiết: Tất cả, ngoại trừ một người, vẫn cứ khăng khăng cho rằng hai thứ có liên quan đến nhau và viện dẫn ra vài khoảnh khắc ngẫu nhiên lý giải cho niềm tin của họ. Chuyên gia bóng rổ đã tích cực tận dụng các chuỗi ngẫu nhiên như là khuôn mẫu cho việc ném rổ của cầu thủ mà vốn không hề tồn tại. Những bệnh nhân viêm khớp nhận ra các khuôn mẫu trong việc trải qua cơn đau là không hề có. "Chúng tôi coi hiện tượng này là kết hợp chọn lọc", Tversky và Redelmeier viết.[1] "… Đối với bệnh viêm khớp, kết hợp chọn lọc dẫn dắt con người tới việc tìm kiếm các thay đổi trong thời tiết khi họ thấy cơn đau tăng lên và ít chú ý tới thời tiết khi cơn đau ổn định… [Chỉ] một ngày đau dữ dội cùng với thời tiết cực đoan có thể khiến họ cả đời tin vào mối quan hệ giữa hai thứ".

---

[1]. Bài viết "Niềm tin rằng cơn đau khớp có liên quan tới thời tiết" đăng trên Tập san của Viện Hàn lâm khoa học quốc gia vào tháng 4 năm 1996. (TG)

Có thể không tồn tại một khuôn mẫu trong cơn đau khớp, nhưng trong mắt Redelmeier, dường như có một mô hình rất rõ ràng trong sự cộng tác giữa ông với Amos. Amos có nhiều ý tưởng tổng quát về các cạm bẫy trong tâm trí con người khi nó phải phán đoán trong những điều kiện không chắc chắn. Những hàm ý của chúng với y học hầu như chưa được khám phá. "Đôi lúc tôi cảm thấy Amos đang kiểm thử các ý tưởng trước mặt tôi", Redelmeier nói, "để xem chúng có phù hợp với thế giới thực hay không". Redelmeier không thể không cảm thấy y học đối với Amos "chỉ là mối quan tâm nhỏ nhất của ông ấy". Ông đã ấp ủ cùng Danny Kahneman một hoạt động khác của con người nhằm khám phá những hậu quả cụ thể của các ý tưởng tổng quát.

Rồi chính Danny xuất hiện. Khoảng cuối năm 1988 hay đầu 1989,

Amos giới thiệu họ với nhau trong văn phòng. Sau đó Danny gọi điện cho Redelmeier, nói mình cũng rất muốn khám phá cách thức ra quyết định của các bác sĩ và bệnh nhân. Hóa ra Danny có những ý tưởng riêng, với những hàm ý riêng. "Khi gọi điện cho tôi, Danny đang làm việc một mình", Redelmeier nói. "Ông ấy muốn giới thiệu một loại kinh nghiệm cảm tính khác. Đó hoàn toàn là ý tưởng cá nhân của ông, không liên quan tới Amos. Sự ra đời của kinh nghiệm cảm tính thứ tư. Vì không thể chỉ có ba cái".

Một ngày mùa hè năm 1982, năm thứ ba làm giảng viên tại Đại học British Columbia, Danny bước vào phòng thí nghiệm và gây ngạc nhiên cho sinh viên bằng một thông báo: Bây giờ họ sẽ nghiên cứu về hạnh phúc. Danny luôn tò mò về khả năng của con người trong dự báo những cảm nhận về các trải nghiệm bản thân. Bây giờ ông muốn nghiên cứu nó. Cụ thể, ông muốn khám phá khoảng cách – bản thân ông đã cảm thấy nó – giữa trực giác của một người về điều khiến anh ta hạnh phúc với thứ thật sự làm anh hạnh phúc. Ông nghĩ mình có thể bắt đầu bằng cách yêu cầu mọi người dự đoán mức độ hạnh phúc của họ khi vào phòng thí nghiệm mỗi ngày trong một tuần và làm điều họ nói là thích – ăn một bát kem hay nghe bài hát yêu thích chẳng hạn. Ông khi đó có thể so sánh niềm vui họ dự đoán với niềm vui họ trải nghiệm, xa hơn nữa là so sánh niềm vui họ trải nghiệm với niềm vui họ ghi nhớ. Rõ ràng có sự khác biệt cần được khám phá, ông lập luận. Vào thời điểm đội bóng yêu thích chiến thắng World Cup, bạn cực kỳ hân hoan; 6 tháng sau, niềm vui ấy gần như hết, thật sự là thế. "Trong một khoảng thời gian dài, không có đối tượng nào tham gia", Dale Miller, sinh viên sau đại học của Danny, nói. "Ông chỉ đang thiết kế các thí nghiệm này". Điều Danny hình dung là mọi người không thật sự giỏi dự báo hạnh phúc của mình – và các thí nghiệm đầu tiên trên một nhóm đối tượng nhỏ cho thấy ông đã khám phá ra điều gì đó. Một người đàn ông mà không ai cho là hạnh phúc, trong sự ngạc nhiên của những ai quen biết anh ta, đang khám phá các quy luật của hạnh phúc.

Hoặc có lẽ ông chỉ đang gieo nỗi nghi ngờ vào tâm trí những ai từng nghĩ họ biết hạnh phúc là gì. Chính xác hơn, vào thời điểm Amos giới thiệu ông với Redelmeier, Danny đã chuyển từ Đại học British Columbia tới Đại học California, Berkeley, từ hạnh phúc sang không hạnh phúc. Ông không chỉ điều tra khoảng cách giữa dự đoán của mọi người về niềm vui với trải nghiệm thật sự của họ, mà còn xem xét cả khoảng cách giữa trải nghiệm nỗi đau với trí nhớ của họ về nó. Điều này có ý nghĩa như thế nào nếu dự báo của con người về nỗi đau, vốn có thể bị gây ra bởi một sự kiện nào đó, lại không giống nỗi đau họ thực sự trải qua khi sự kiện xảy

đến, hoặc nếu trí nhớ của con người về một trải nghiệm hóa ra lại khác biệt đáng kể so với thực tế từng diễn ra? Danny suy nghĩ rất nhiều. Mọi người đã có một quãng thời gian khổ sở trong phần lớn kỳ nghỉ để rồi sau đó quay về nhà lại nhớ đến nó một cách trìu mến; người ta có một mối tình lãng mạn tuyệt vời, nhưng vì nó đã kết thúc một cách tệ hại nên họ nhìn lại nó với đa phần là nỗi cay đắng. Đơn giản, mức độ hạnh phúc hay đau khổ họ từng trải qua là không cố định. Họ trải nghiệm điều này nhưng lại nhớ về điều khác.

Khi gặp Redelmeier, Danny đang tiến hành các thí nghiệm về nỗi bất hạnh trong phòng thí nghiệm ở Berkeley. Ông yêu cầu đối tượng nhúng cánh tay trần vào các xô nước đá. Mỗi đối tượng được cho trải qua 2 lần đau đớn. Anh ta sau đó sẽ được hỏi mình muốn lặp lại lần nào nhất. Những điều kỳ lạ xảy ra khi bạn làm thế với mọi người. Ký ức của họ về nỗi đau lại khác hẳn trải nghiệm. Họ ghi nhớ những khoảnh khắc đau đớn nhất và đặc biệt là cảm nhận của bản thân tại thời điểm cơn đau qua đi. Nhưng họ không nhớ được cụ thể quãng thời gian bị đau kéo dài trong bao lâu. Nếu bạn nhúng cánh tay mọi người vào các xô đá trong 3 phút nhưng lại làm ấm nước đôi chút trong khoảng 1 phút trước khi cho phép họ rời phòng thí nghiệm, họ sẽ ghi nhớ trải nghiệm ấy đầy thích thú hơn nhúng tay trong 3 phút và rút ra vào thời điểm đau đớn nhất. Nếu bạn yêu cầu họ chọn một thí nghiệm để lặp lại, họ sẽ chọn cái thứ nhất. Điều đó nghĩa là mọi người thích chịu đựng cơn đau cùng cực hơn, miễn nó kết thúc bằng một trải nghiệm dễ chịu hơn.

Danny muốn Redelmeier tìm cho ông một ví dụ trong y học ngoài đời về điều ông đang gọi là "quy luật đỉnh-kết". Chẳng mất nhiều thời gian để Redelmeier nghĩ ra đầy ví dụ nhưng rồi họ quyết định chọn nội dung về nội soi đại tràng. Vào cuối những năm 1980, loại nội soi này không chỉ đáng sợ mà còn rất đau. Sự khó chịu của thủ thuật này khiến người ta không muốn thực hiện nó lần hai. Đến năm 1990, chỉ riêng tại Mỹ, bệnh ung thư trực tràng đã giết chết 60.000 người mỗi năm. Nhiều nạn nhân lẽ ra đã sống sót nếu căn bệnh ung thư được phát hiện ở giai đoạn sớm. Một trong các lý do quan trọng khiến người ta không phát hiện ra bệnh là do mọi người thấy lần nội soi đầu tiên quá khó chịu đến nỗi lựa chọn không quay lại làm lần hai. Liệu có thể thay đổi trí nhớ của họ về trải nghiệm để họ có thể quên đi nỗi khó chịu đó không?

Nhằm trả lời câu hỏi này, Redelmeier tiến hành một thí nghiệm trên khoảng 700 người trong giai đoạn hơn một năm. Một nhóm bệnh nhân bị giật phắt ống nội soi ra khỏi hậu môn lúc kết thúc

nội soi đại tràng; nhóm kia cảm thấy đầu ống nội soi như vẫn nằm trong trực tràng của mình thêm 3 phút. Khoảng thời gian kéo dài thêm ấy thật chẳng dễ chịu. Chỉ là chúng ít khó chịu hơn so với tiến trình còn lại. Các bệnh nhân trong nhóm thứ nhất chịu đựng cách kết thúc nội soi đại tràng ào ào theo kiểu cũ; còn nhóm thứ hai tận hưởng kết thúc êm ái hay ít đau hơn. Tuy nhiên, tổng nỗi khổ sở mà nhóm thứ hai trải qua lại nhiều hơn. Các bệnh nhân nhóm hai trải qua tất cả nỗi khổ sở của nhóm thứ nhất, cộng thêm nỗi khổ sở trong 3 phút cuối.

Một giờ đồng hồ sau thủ thuật đó, các nhà nghiên cứu vào phòng hồi sức và yêu cầu bệnh nhân đánh giá trải nghiệm của họ. Những người có kết thúc ít khó chịu hơn ghi nhớ ít nỗi khổ sở hơn nhóm kia. Thú vị hơn, họ cho thấy có nhiều khả năng sẽ quay lại nội soi đại tràng lần nữa khi đến dịp. Những người chưa từng nghĩ mình có thể thích khổ sở nhiều hơn hầu như đã bị lừa để làm vậy. Như Redelmeier đã đề cập: "Những ấn tượng cuối cùng có thể khiến người ta nhớ mãi".

Làm việc cùng Danny khác so với cộng tác cùng Amos. Hình dung về Amos trong đầu Redelmeier luôn rõ ràng. Danny để lại một ấn tượng khó hiểu và phức tạp hơn. Tính Danny không vui vẻ: thậm chí ông còn hay phiền muộn. Ông đau khổ vì công việc, nên những ai làm việc cùng ông tất yếu cũng ảnh hưởng đôi chút. "Ông ấy thường nhìn ra công việc sai ở chỗ nào hơn là thấy nó đúng ở đâu", Redelmeier nói. Song những điều nảy sinh từ bộ óc của ông cũng cực kỳ ngoạn mục.

Khi ngẫm lại, Redelmeier thấy thật kỳ quặc khi ông biết rất ít về cuộc đời của Amos và Danny. "Amos kể với tôi rất, rất ít về đời mình", ông nói. "Ông chưa bao giờ nói đến Israel. Ông chẳng khi nào nói về chiến tranh. Ông không nói về quá khứ. Không phải vì ông cố tình lảng tránh. Đó là vì ông kiểm soát nội dung thảo luận". Nội dung thảo luận khi họ ở cùng nhau là nhằm phân tích hành vi con người khi chăm sóc y tế. Ông không dám hỏi Danny hay Amos về quá khứ hay mối quan hệ giữa họ. Bởi thế, ông không bao giờ biết họ rời Đại học Hebrew và đất nước Israel để tới Bắc Mỹ như thế nào và tại sao. Hoặc tại sao Amos đã dành cả thập niên 1980 để làm giảng viên chủ nhiệm ngành khoa học hành vi tại đại học Stanford, trong khi hầu hết khoảng thời gian đó, Danny lại sống như một nhân vật ít tên tuổi ở Đại học British Columbia. Hai người đàn ông dường như rất thân thiện với nhau nhưng họ rõ ràng chẳng làm việc cùng nhau: Tại sao lại như thế? Redelmeier

không biết. “Và họ cũng chẳng nói về nhau”, ông nói.

Thay vào đó, họ có vẻ đã quyết định sẽ thâu tóm cuộc chơi nếu đi săn riêng biệt hơn là khi làm cùng nhau. Cả hai đều tham gia theo những cách khác nhau vào việc mở rộng các ý tưởng họ đã cùng nhau khai phá trong thế giới thật. “Tôi đang nghĩ họ là những người bạn thân, còn tôi là chú chó schnauzer cưng của họ”, Redelmeier nói.

Redelmeier trở lại Toronto năm 1992. Trải nghiệm làm việc với Amos đã thay đổi cuộc đời ông. Một người đàn ông tràn đầy sức sống đến nỗi gặp câu hỏi nào, bạn cũng thắc mắc ông ấy sẽ tiếp cận nó ra sao. Tuy nhiên, vào lúc Amos dường như luôn có trong mình mọi ý tưởng lớn lao và cần các ví dụ y học để minh họa, Redelmeier lại mang cái cảm giác có lẽ ông chẳng làm được nhiều. “Nói theo nhiều cách, tôi là một thư ký được ca ngợi và điều đó làm tôi phiền lòng trong nhiều năm trời”, ông nói. “Trong sâu thẳm, tôi nghĩ mình cực kỳ dễ bị thay thế. Khi quay về Toronto, tôi tự hỏi: Đó có phải do Amos? Hay Redelmeier?”.

Tuy vậy, mới vài năm trước, ông vẫn nghĩ mình sẽ làm bác sĩ đa khoa tại một ngôi làng nhỏ ở Bắc Labrador. Giờ đây ông có một tham vọng cụ thể: khám phá, với tư cách nhà nghiên cứu và bác sĩ, những lỗi tâm lý của các bác sĩ và bệnh nhân của họ. Ông muốn kết hợp tâm lý học nhận thức, đã được Danny và Amos thực nghiệm, với việc ra quyết định trong y học. Cách chính xác để thực hiện điều đó thì ông chưa thể nói ngay. Ông còn không chắc chắn về bản thân nữa là. Tất cả những gì ông biết chắc là nhờ làm việc cùng Amos Tversky, ông đã khám phá ra khía cạnh khác của bản thân: một kẻ tìm kiếm sự thật. Ông muốn sử dụng dữ liệu để tìm ra các khuôn mẫu thật sự của hành vi con người nhằm thay thế những thứ sai lầm đã chi phối cuộc sống con người và thường là cả cái chết. “Tôi quả thật không biết nó tồn tại”, Redelmeier nói về khía cạnh này của bản thân. “Amos không khám phá ra nó. Ông ấy ghi khắc nó. Ông gửi cho tôi một sứ giả đến vùng đất trong tương lai mà ông sẽ không bao giờ thấy được”.

9

Sự ra đời của nhà tâm lý học chiến binh

Mùa thu năm 1973, Danny biết rõ mọi người sẽ chẳng bao giờ hiểu thấu toàn bộ mối quan hệ của ông với Amos. Mới năm học trước thôi, họ còn dạy chung trong một hội nghị chuyên đề tại Đại học Hebrew. Theo quan điểm của Danny, đó là một thảm họa. Sự ấm áp ông cảm nhận được trong những lúc ở một mình với Amos vụt tan mỗi khi Amos đứng trước khán thính giả. "Khi chúng tôi xuất hiện cùng người khác, cả hai là những thực thể riêng biệt", Danny nói. "Chúng tôi hoàn thành câu nói của nhau và kể những câu chuyện đùa của người kia. Hoặc ganh đua nhau. Chưa ai thấy chúng tôi làm việc cùng nhau. Không ai biết chúng tôi như thế nào". Họ giống như người tình về mọi nhẽ, nhưng không có luyến ái. Họ hiểu nhau sâu sắc hơn bất kỳ ai khác. Vợ của họ nhận thấy chuyện đó. "Mối quan hệ giữa hai người còn mãnh liệt hơn cả một cuộc hôn nhân", Barbara nói. "Tôi nghĩ họ bị thu hút bởi trí tuệ của nhau theo cách chưa từng thấy. Cứ như thể cả hai đều chờ đợi điều đó". Danny cảm thấy vợ mình có ghen tuông; sau lưng Barbara, Amos thật sự ca ngợi cô đã giải quyết rất khéo sự xâm phạm cuộc hôn nhân của họ. "Chỉ cần ở bên ông ấy", Danny nói. "Tôi chưa bao giờ có cảm giác như thế với bất kỳ ai khác, thật sự là vậy. Bạn đang chìm trong tình yêu và công việc. Nhưng tôi rất *hạnh phúc*. Và nó là thế. Thực sự khác thường".

Thế nhưng chính Amos mới là người cố gắng nhất để hai người ở bên nhau. "Tôi là người đã nén lòng lại", Danny nói. "Tôi giữ khoảng cách vì sợ những gì sẽ xảy đến với mình nếu không có ông ấy".

Lúc đó là 4 giờ sáng ở California khi quân đội Ai Cập và Syria tấn công Israel. Họ gây bất ngờ cho người Israel ở Yom Kippur. Dọc

theo kênh đào Suez, 500 lính Israel đồn trú bị lực lượng 10.000 quân Ai Cập áp đảo. Từ Cao nguyên Golan, đoàn quân 177 xe tăng Israel đối mặt lực lượng tấn công gồm 2.000 xe tăng Syria. Amos cùng Danny, lúc ấy ở Mỹ, đang cố gắng trở thành các nhà phân tích quyết định, chạy vội ra sân bay và đáp chuyến bay sớm nhất đến Paris, nơi chị gái của Danny đang làm việc tại đại sứ quán Israel. Vào Israel trong thời chiến chẳng hề dễ dàng. Mọi chuyến bay về nước của hãng El Al đều chật cứng phi công chiến đấu và chỉ huy các đơn vị chiến đấu về thay thế cho những người thiệt mạng trong những ngày đầu của cuộc xâm lược. Đó là việc phải làm nếu bạn là một người Israel có khả năng chiến đấu vào năm 1973: Lao đầu vào chiến tranh. Biết chuyện này, Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat nói sẽ bắn hạ bất cứ máy bay thương mại nào định đáp xuống Israel. Khi họ đang đợi ở Paris để chị của Danny thuyết phục ai đó cho họ lên máy bay, Danny và Amos đã mua những đôi giày chiến binh. Chúng được làm từ vải dù – nhẹ hơn ủng da quân đội Israel phân phát.

Thời điểm chiến tranh nổ ra, Barbara Tversky đang trên đường đến phòng cấp cứu ở Jerusalem cùng con trai cả. Cậu bé đã chiến thắng một cuộc thi với em trai để xem ai có thể cắm quả dưa chuột vào mũi sâu hơn. Khi họ về nhà, mọi người vây quanh xe và quát Barbara vì bà đi ra đường. Đất nước đang trong tình cảnh hoảng loạn: Các máy bay chiến đấu gầm rú tầm thấp ở Jerusalem để báo hiệu cho tất cả lực lượng dự bị quay lại đơn vị. Đại học Hebrew đóng cửa. Các xe tải quân đội chạy rầm rầm suốt đêm quanh khu nhà vốn thường yên tĩnh của gia đình Tversky. Thành phố tối đen. Đèn đường vẫn tắt; ai có xe hơi đều phải dán băng dính che đèn phanh. Những vì sao lung linh hơn bao giờ hết, còn tin tức không thể đáng ngại hơn – bởi lần đầu tiên, Barbara cảm nhận chính phủ Israel đang che giấu sự thật. Cuộc chiến này khác hẳn những lần trước: Israel sẽ thua. Việc không biết Amos đang ở đâu hay dự tính làm gì cũng chẳng giúp ích. Tiền điện thoại đắt đến nỗi họ chỉ liên lạc với nhau qua thư khi ông ở Mỹ. Hoàn cảnh của bà cũng không có gì khả dĩ hơn: Có những người Israel chỉ biết người thân đang sống ở nước ngoài đã trở về Israel để chiến đấu khi được thông báo là họ đã hy sinh.

Để khiến bản thân có ích, Barbara tới thư viện để tìm tài liệu viết một bài báo về stress và cách thức đối đầu với nó. Cuộc chiến bắt đầu được vài hôm, khoảng 10 giờ khuya, bà nghe thấy tiếng bước chân. Bà đang làm việc một mình trong thư phòng, rèm kéo kín để ánh sáng không lọt ra ngoài. Các con đang say giấc ngủ. Người đi lên cầu thang đang chạy; rồi bất thình lình Amos lao ra từ bóng tối. Chuyến bay của hãng El Al mà ông và Danny đi chở toàn người

Israel về nước để chiến đấu. Nó đáp xuống Tel Aviv trong bóng tối hoàn toàn. Thậm chí còn chẳng có đèn trên cánh máy bay. Một lần nữa, Amos đi vào buồng thay đồ lấy bộ quân phục, giờ đây đã mang lon đại úy, và một lần nữa nó lại vừa vặn. 5 giờ sáng hôm sau, ông rời đi.

Cùng với Danny, ông được điều về đơn vị tâm lý chiến trường. Đơn vị này đã phát triển từ giữa những năm 1950, khi Danny thiết kế lại hệ thống lựa chọn. Vào đầu năm 1973, một nhà tâm lý học người Mỹ tên James Lester, do Văn phòng Nghiên cứu Hải quân cử tới để nghiên cứu tâm lý của quân đội Israel, đã viết một báo cáo mô tả đơn vị họ sắp gia nhập. Lester lấy làm lạ trước cả xã hội này – một đất nước vừa có những bài sát hạch lái xe chặt nhất thế giới, vừa có tỷ lệ tai nạn xe cộ cao nhất hành tinh – nhưng dường như đặc biệt ấn tượng về niềm tin quân đội Israel đặt ở các nhà tâm lý học. "Tỷ lệ trượt ở khóa huấn luyện sĩ quan dao động ở mức 15-20%", ông viết. "Quân đội tin tưởng vào những bí ẩn của nghiên cứu tâm lý học đến mức họ yêu cầu Ban Tuyển chọn cố gắng xác định 15% này trong tuần huấn luyện đầu tiên".

Trưởng ban tâm lý quân đội Israel, Lester thuật lại, là một nhân vật mạnh mẽ lạ kỳ có tên Benny Shalit. Shalit đã tranh luận và giành được một vị thế mới, cao hơn cho tâm lý học quân sự. Đơn vị của ông mang một đặc tính nổi loạn; Shalit còn đính hẳn phù hiệu do chính mình thiết kế lên quân phục của đơn vị. Trên đó có cành ô-liu Israel và thanh kiếm, Lester giải thích, "trên đỉnh là một con mắt tượng trưng cho sự đánh giá, nhìn nhận thấu đáo hay đại loại như vậy". Trong nỗ lực biến ban tâm lý thành một lực lượng chiến đấu, Shalit đã nảy ra những ý tưởng khiến ngay cả các nhà tâm lý học cũng thấy lập dị. Ví dụ như thôi miên người Ả Rập rồi phái chính họ đi ám sát các lãnh đạo của mình. "Ông ấy đã thôi miên một người Ả Rập thật", Daniela Gordon nhớ lại, ông là cấp dưới của Shalit trong ban tâm lý. "Họ đưa anh ta đến biên giới Giooc-đa-ni và anh ta chạy mất".

Tin đồn lan truyền trong giới thuộc cấp của Shalit – và mãi không hết – rằng Shalit nắm giữ những bản đánh giá tính cách của tất cả các nhân vật tai to mặt lớn trong quân đội Israel, kể từ thời họ còn là tân binh trẻ, và ông ta cho họ biết mình không ngại công khai chúng. Dù lý do là gì, Benny Shalit cũng có khả năng đặc biệt trong việc có được những thứ theo ý mình trong quân đội Israel. Một trong những điều kỳ lạ Shalit từng đòi hỏi và đã nhận được là quyền đưa các nhà tâm lý học vào trong đơn vị quân đội, nơi họ có thể trực tiếp cố vấn cho các sĩ quan chỉ huy. "Các nhà tâm lý học chiến trường ở vị thế đưa ra các đề xuất về nhiều vấn đề khác

thường", Lester báo cáo cho các cấp trên ở Hải quân Mỹ. "Ví dụ, người ta nhận thấy các đơn vị bộ binh khi trời nóng, dừng lại để mở đồ uống có ga bằng băng đạn của mình, thường làm hỏng báng súng. Có thể thiết kế lại báng súng để tích hợp một dụng cụ mở chai". Các nhà tâm lý học của Shalit đã loại bỏ những ống ngắm không sử dụng trên súng tiểu liên, đồng thời thay đổi cách thức tác chiến của các đơn vị súng máy, nhằm tăng tốc độ bắn. Tóm lại, các nhà tâm lý học trong quân đội Israel không còn bị hạn chế nữa. "Tâm lý học quân sự vẫn tồn tại và phát triển tốt ở Israel", phóng viên hiện trường của Hải quân Mỹ kết luận. "Câu hỏi thú vị là liệu tâm lý học của người Israel có đang trở thành một đơn vị quân sự hay không".

Tuy nhiên, điều mà các nhà tâm lý học chiến trường của Benny Shalit có thể làm trong suốt trận chiến thực ra lại không rõ ràng. "Ban tâm lý không hề biết phải làm gì", Eli Fishoff, cấp phó của Benny Shalit, thuật lại. "Chiến tranh hoàn toàn không thể nói trước. Chúng ta chỉ nghĩ biết đâu đó lại là kết thúc của mình". Chỉ trong vài ngày, quân đội Israel mất khoảng 1% dân số, nhiều hơn cả số lượng lính Mỹ thiệt mạng trong toàn bộ chiến tranh Việt Nam. Cuộc chiến sau đó được chính phủ Israel mô tả là một "thảm họa nhân khẩu học" bởi những nhân vật nổi bật và tài năng của Israel đã bị giết chết. Tại ban tâm lý học, có người nghĩ ra ý tưởng thiết kế một bảng câu hỏi nhằm xác định những điều gì, nếu có, có thể thực hiện để nâng cao sĩ khí của binh lính. Amos nắm lấy cơ hội, giúp thiết kế các câu hỏi, sau đó sử dụng toàn bộ bài tập này ít nhiều như cái cớ để đưa ông tiến gần tới hành động hơn. "Chúng tôi lên xe jeep và đi khắp Sinai tìm kiếm những việc hữu ích để làm", Danny nói.

Các nhà tâm lý đồng nghiệp của họ, những người quan sát Danny và Amos quăng súng trường lên ghế sau xe jeep và lên đường ra chiến trường, nghĩ rằng họ mất trí rồi. "Amos rất phấn khích – giống như một đứa trẻ nhỏ", Yaffa Singer hồi tưởng. "Nhưng họ đúng là *điên* khi đến Sinai. Nơi đó quá nguy hiểm. Có điên mới phái họ mang những bảng câu hỏi đó đi". Nhẹ nhất thì họ cũng có nguy cơ lao thẳng vào xe tăng và máy bay địch. Mìn gài dưới mặt đất ở khắp mọi nơi; rất dễ dính. "Họ không có đội hộ tống đi kèm", Daniela Gordon, sĩ quan chỉ huy của họ nói. "Họ tự bảo vệ mình". Tất cả đều quan tâm đến Amos ít hơn so với Danny. "Chúng tôi rất lo lắng về việc phái Danny đi", Eli Fishoff, người đứng đầu bộ phận các nhà tâm lý học chiến trường nói. "Tôi không quá lo lắng về Amos – bởi Amos là một chiến binh".

Tuy nhiên, vào lúc Danny và Amos ở trên chiếc xe jeep gầm vang

băng vào Sinai, Danny trở nên hữu dụng. “Ông ấy nhảy xuống xe và chất vấn mọi người”, Fishoff nhớ lại. Amos có vẻ là người thực tiễn nhưng Danny, hơn cả Amos, có tài tìm ra giải pháp cho các vấn đề ở những nơi mà người khác thậm chí còn không thể nhận ra là có vấn đề. Khi họ lao nhanh ra tiền tuyến, Danny thấy những đống rác to bên đường: thức ăn thừa từ đồ ăn đóng hộp do quân đội Mỹ cung cấp. Ông kiểm tra xem binh lính đã ăn gì và vứt bỏ gì. (Họ thích bưởi đóng hộp). Khuyến nghị tiếp theo của ông, về việc quân đội Israel nên tiến hành phân tích rác và cung cấp cho binh lính những thứ họ thật sự muốn, đã lên khắp các mặt báo.

Lính lái xe tăng Israel ngay sau đó hy sinh với tỷ lệ chưa từng có. Danny đến khu vực đang huấn luyện lính lái xe tăng mới nhanh nhất có thể để thay thế những người đã hy sinh. Từng nhóm 4 người thay phiên nhau sau mỗi 2 giờ trên một xe tăng. Danny chỉ ra rằng mọi người học hiệu quả hơn trong những đợt ngắn và lính lái xe tăng mới có thể được huấn luyện nhanh hơn nếu luân phiên kíp sau mỗi 30 phút. Bằng cách nào đó ông cũng đã tìm ra cách cho Không lực Israel. Các phi công chiến đấu cũng hy sinh nhiều chưa từng thấy bởi Ai Cập sử dụng tên lửa đất đối không mới và được cải tiến do Liên Xô cung cấp. Một phi đội đã hứng chịu thiệt hại nặng nề. Vị tướng phụ trách muốn tiến hành điều tra và có thể kỷ luật đơn vị. “Tôi nhớ ông ấy nói với vẻ cáo buộc rằng một trong các phi công đã trúng ‘không chỉ 1 mà là 4 tên lửa!’. Cứ như thể đó là bằng chứng xác thực cho sự vô lý của ông ta”, Danny nhớ lại.

Danny giải thích với vị tướng rằng ông gặp vấn đề về quy mô mẫu: Những tổn thất mà một phi đội chiến đấu lạc lõng phải hứng chịu có thể chỉ xảy ra do xác suất ngẫu nhiên. Nếu điều tra đơn vị, ông ta chắc chắn sẽ tìm thấy những khuôn mẫu trong hành vi có thể xem như lời giải thích. Có lẽ các phi công trong phi đội đó về thăm gia đình nhiều hơn, hoặc mặc quần lót có màu sắc buồn cười hơn. Tuy nhiên, điều ông ta phát hiện có thể chỉ là một ảo tưởng vô nghĩa. Số phi công trong một phi đội không đủ để đạt được ý nghĩa thống kê. Trên hết, một cuộc điều tra, ngầm ý đổ trách nhiệm, sẽ rất tai hại đối với sĩ khí. Ý nghĩa duy nhất của một cuộc điều tra là giữ cho viên tướng cảm giác về quyền lực vô hạn. Vị tướng nghe lời Danny và ngừng điều tra. “Tôi đã xem đó là đóng góp duy nhất của mình cho cuộc chiến”, Danny nói.

Danny thấy công việc thật sự lúc này – đặt câu hỏi cho các binh lính chưa có nhiều kinh nghiệm chiến đấu – thật vô nghĩa. Nhiều binh lính bị sang chấn tâm lý. “Chúng tôi đang thắc mắc phải làm gì hay thậm chí đánh giá ra sao với những người bị sốc”, Danny nói. “Mọi người lính đều kinh hãi nhưng có một số người không

thể bày tỏ". Các binh lính Israel bị sốc chiến tranh giống như những người trầm cảm. Có một số vấn đề Danny cảm thấy không có khả năng giải quyết, đây là một trong số đó.

Dù gì ông cũng không thật sự muốn ở lại Sinai, còn Amos có vẻ vẫn muốn ở lại. "Tôi nhớ cái cảm giác vô vị – rằng chúng tôi đang lãng phí thời gian ở đó", ông nói. Khi chiếc xe jeep của họ cứ nảy lên nảy xuống liên tục gây khó chịu và làm Danny đau lưng, ông để mặc Amos tiến hành bảng câu hỏi. Từ những chuyến đi trên xe jeep, ông chỉ nhớ rõ một chuyện. "Chúng tôi đi ngủ gần một chiếc xe tăng", ông hồi tưởng. "Dưới đất. Và Amos không thích chỗ tôi ngủ bởi ông ấy nghĩ xe tăng có thể di chuyển và nghiền nát tôi. Tôi nhớ mình đã rất, rất xúc động. Đó không phải là một lời khuyên hợp lẽ. Xe tăng kêu rất to. Nhưng vấn đề là ông ấy lo cho tôi".

Sau đó, Viện Nghiên cứu Quân đội Walter Reed tiến hành một nghiên cứu về chiến tranh. Tiêu đề của nó là "Những thương vong gây sốc trên chiến trường trong cuộc chiến Ả Rập-Israel năm 1973". Các chuyên gia tâm thần học soạn báo cáo nhận thấy cường độ chiến tranh thật khác thường – nó kéo dài đến 24 giờ một ngày, ít nhất là vào lúc bắt đầu cuộc chiến – thương vong cũng vậy. Báo cáo cũng nêu, lần đầu tiên, binh lính Israel được chẩn đoán sang chấn tâm lý. Các bảng câu hỏi Amos góp phần soạn đưa ra nhiều câu hỏi đơn giản cho binh lính: Bạn đã ở đâu? Bạn đã làm gì? Bạn đã thấy những gì? Trận chiến thành công chứ? Nếu không thì tại sao?" Mọi người bắt đầu nói về nỗi sợ hãi", Yaffa Singer nhớ lại. "Về các cảm xúc của họ. Từ cuộc chiến giành độc lập cho tới chiến tranh 1973, họ không được phép sợ hãi. Chúng ta là siêu nhân. Không ai dám nói về nỗi sợ hãi. Nếu chúng ta nói về nó, có lẽ chúng ta sẽ chẳng thể sống sót".

Nhiều ngày sau cuộc chiến, Amos ngồi lại với Singer cùng hai đồng nghiệp trong đơn vị tâm lý chiến trường và đọc hết các câu trả lời của binh lính. Họ nói về động cơ chiến đấu của mình. "Thông tin kinh khủng đến nỗi mọi người có xu hướng muốn chôn vùi nó", Singer nói. Nhưng vì bất ngờ, những người lính đã tiết lộ cho các nhà tâm lý học về những cảm xúc mà khi hồi tưởng dường như vẫn rất rõ ràng. "Chúng tôi hỏi, tại sao lại chiến đấu vì đất nước Israel?", Singer nói. "Cho đến thời điểm đó, chúng tôi chỉ là những con người yêu nước. Khi chúng tôi bắt đầu đọc các bảng câu hỏi thì rõ ràng: Họ chiến đấu vì bè bạn. Vì gia đình. Chứ không phải vì tổ quốc. Chẳng phải vì chủ nghĩa phục quốc Do Thái. Vào thời điểm đó, đây là một nhận thức lớn lao". Có lẽ lần đầu tiên, binh lính Israel nói chuyện cởi mở về cảm xúc của mình, khi họ thấy 5 đồng đội yêu mến cùng trung đội bị nổ tung xác, hay

chứng kiến người bạn thân nhất trên đời thiệt mạng vì rẽ trái trong khi cần rẽ phải. "Thật đau lòng khi đọc những chuyện đó", Singer nói.

Ngay khi giao tranh chấm dứt, Amos tìm kiếm những rủi ro không đáng gặp phải – thực tế là những người khác nghĩ thật ngu ngốc khi gặp phải. "Ông ấy quyết định muốn chứng kiến cái kết của chiến tranh dọc theo kênh đào Suez", Barbara nhớ lại, "mặc dù thừa biết pháo vẫn tiếp tục nã sau thời điểm đình chiến". Thái độ của Amos đối với rủi ro hiện hữu đôi khi cũng gây sốc cho cả vợ ông. Từng có lần, ông tuyên bố muốn lại được nhảy ra khỏi máy bay, chỉ để cho vui. "Tôi bảo anh có mấy đứa con rồi đấy", Barbara nói, "thế là hết bàn cãi". Amos không phải người thích cảm giác mạnh, chính xác là vậy, nhưng ông có những đam mê mạnh mẽ, gần như kiểu trẻ con, đôi lúc ông để chúng cuốn lấy mình và đưa ông đến những nơi hầu như chẳng ai muốn tới.

Cuối cùng, ông băng qua Sinai để đến kênh đào Suez. Có tin đồn là quân đội Israel có thể hành quân đến tận Cairo, còn Liên Xô đang điều vũ khí hạt nhân tới Ai Cập để ngăn chặn Israel. Lúc đến Suez, Amos nhận ra việc nã pháo không chỉ đang tiếp diễn; nó còn ác liệt hơn. Có một truyền thống tồn tại lâu đời ở cả hai phía trong cuộc chiến tranh Ả Rập-Israel, đó là tranh thủ ngay trước khi đình chiến chính thức để bắn hết mọi loại đạn dược còn sót lại vào đối phương. Tinh thần của việc đó là: Giết được nhiều quân địch nhất trong lúc còn có thể. Lang thang gần kênh đào Suez, cảm giác có một tên lửa sắp phóng tới, Amos liền nhảy xuống hào trúng đầu một anh lính Israel.

Anh là bom à? Người lính kinh hãi hỏi.

Không, tôi là Amos, Amos nói.

Vậy là tôi chưa chết ư? Người lính lại hỏi.

Anh không chết đâu, Amos nói.

Đó là chuyện Amos kể lại. Ngoài chuyện đó ra, ông ít khi nhắc đến chiến tranh.

Cuối năm 1973 hoặc đầu năm 1974, Danny có một buổi nói chuyện, điều mà ông muốn làm nhiều lần, có tiêu đề "Những hạn chế trong nhận thức và việc ra quyết định công". Ông mở đầu rằng thật đáng lo khi phải xem xét "một sinh vật có hệ thống

hoóc-môn dễ xúc động không khác nhiều so với của một kẻ bất chấp có khả năng hủy diệt mọi sự vật sống chỉ bằng cách nhấn vài cái nút". Căn cứ vào công trình về phán đoán của con người mà ông và Amos vừa hoàn thành, ông thấy đáng lo hơn khi nghĩ đến "các quyết định trọng yếu được đưa ra, hôm nay cũng như hàng nghìn năm trước, dựa trên phán đoán trực giác và sở thích của một vài nhân vật có quyền đưa ra những quyết định quan trọng". Việc những người ra quyết định không nắm bắt được cơ chế hoạt động trong tâm trí bản thân, cùng mong muốn thỏa mãn các cảm xúc bản năng, khiến "số phận của toàn thể xã hội rất có thể sẽ bị định đoạt bởi một loạt sai lầm vốn có thể tránh mà các lãnh đạo của họ phạm phải".

Trước chiến tranh, Danny và Amos từng cùng hy vọng công trình của họ về phán đoán của con người sẽ được áp dụng vào việc ra quyết định rủi ro cao trong thế giới thực. Trong lĩnh vực mới được gọi là phân tích quyết định này, họ có thể biến các quyết định có tính rủi ro cao thành một dạng vấn đề kỹ thuật. Họ sẽ thiết kế *các hệ thống* ra quyết định. Các chuyên gia về ra quyết định sẽ ngồi lại với lãnh đạo doanh nghiệp, quân sự và chính phủ để giúp họ tạo lập mọi quyết định rõ ràng như một canh bạc, tính toán xác suất của chuyện này hay chuyện kia và gán các giá trị cho mỗi kết quả đầu ra khả thi. *Nếu chuyển hướng bão, sẽ có 50% khả năng chúng ta giảm được tốc độ gió nhưng có 5% khả năng chúng ta sẽ ru ngủ những người thật sự nên di tản bằng cảm giác an toàn giả: Chúng ta làm gì đây?* Thêm nữa, các nhà phân tích quyết định sẽ nhắc nhở những người có quyền đưa ra quyết định quan trọng rằng cảm giác bản năng có sức mạnh thần bí để lái cho họ sai. "Thay đổi chung trong văn hóa của chúng ta đối với các công thức số học sẽ nhường chỗ cho việc tham khảo rõ ràng về sự không chắc chắn", Amos viết trong các ghi chép chuẩn bị cho buổi nói chuyện. Cả Amos và Danny đều nghĩ các cử tri, cổ đông và tất cả những ai chấp nhận hậu quả của các quyết định cấp cao có thể sẽ hiểu biết thấu đáo hơn về bản chất của việc ra quyết định. Họ sẽ biết cách đánh giá một quyết định không phải bằng các kết quả của nó – hóa ra là đúng hay sai – mà bằng cả quá trình dẫn dắt đến nó. Công việc của người ra quyết định không phải là để đúng mà là để chỉ ra xác suất trong bất cứ quyết định nào, và phải áp dụng thật tốt. Như Danny từng nói với khán giả ở Israel, điều cần thiết là một "thay đổi thái độ văn hóa đối với sự không chắc chắn và rủi ro".

Cách một nhà phân tích quyết định thuyết phục được lãnh đạo doanh nghiệp, quân đội hay chính trị cho phép ông ta hiệu chỉnh tư duy vẫn chưa rõ ràng. Làm thế nào để thuyết phục một người

ra quyết định gán các con số cho "độ thỏa dụng" của ông ta? Các nhân vật quan trọng không muốn kìm nén những cảm giác bản năng, ngay cả bởi bản thân họ. Và đó chính là khó khăn.

Sau này, Danny nhớ lại thời điểm mình và Amos mất niềm tin vào các nhà phân tích quyết định. Thất bại của tình báo Israel trong việc dự báo cuộc tấn công Yom Kippur đã dẫn tới biến động trong chính phủ Israel và một giai đoạn rà soát ngắn sau đó. Họ chiến thắng cuộc chiến nhưng cảm giác kết quả giống như thua vậy. Người Ai Cập, hứng chịu thiệt hại còn lớn hơn, lại đang ăn mừng trên đường phố cứ như thể họ chiến thắng, trong khi mọi người ở Israel đang ra sức xác định sai lầm nằm ở đâu. Trước chiến tranh, đơn vị tình báo Israel cứ khăng khăng, bất chấp nhiều bằng chứng ngược lại, rằng Ai Cập sẽ không bao giờ tấn công một khi Israel vẫn duy trì được ưu thế về không quân. Israel duy trì được thế thượng phong ấy nhưng Ai Cập vẫn tấn công. Sau cuộc chiến, với quan điểm có thể làm tốt hơn, Bộ Ngoại giao Israel đã thành lập đơn vị tình báo của riêng mình. Người phụ trách, Zvi Lanir, đã nhờ đến sự giúp đỡ của Danny. Cuối cùng, Danny và Lanir đã tiến hành một bài thực hành phức tạp về phân tích quyết định. Mục đích cơ bản là giới thiệu các tiêu chuẩn mới cao cấp hơn trong việc giải quyết những câu hỏi về an ninh quốc gia. "Chúng tôi bắt đầu với ý tưởng loại bỏ báo cáo tình báo thông thường", Danny nói. "Các báo cáo tình báo trình bày theo dạng bài luận. Và đặc điểm của các bài luận là có thể hiểu theo bất cứ kiểu nào bạn muốn". Thay cho bài luận, Danny muốn trao cho nhà lãnh đạo Israel kiểu báo cáo trình bày các khả năng dưới dạng số học.

Năm 1974, Ngoại trưởng Mỹ Henry Kissinger đóng vai trò trung gian đàm phán hòa bình giữa Israel với Ai Cập và giữa Israel với Syria. Nhằm thúc đẩy hành động, Kissinger gửi cho chính phủ Israel bản đánh giá của CIA rằng, nếu nỗ lực gây dựng hòa bình thất bại, những sự kiện rất tồi tệ nhiều khả năng sẽ xảy ra. Danny và Lanir bắt đầu cung cấp cho Bộ trưởng Yigal Allon và Cục trưởng của Bộ Ngoại giao Israel các ước tính số học chính xác về khả năng xảy ra những điều tồi tệ cụ thể nào đó. Họ tập hợp một danh sách "các sự kiện hay mối quan tâm trọng yếu" có thể xảy ra: thay đổi chế độ ở Giooc-đa-ni, Mỹ công nhận Tổ chức giải phóng Palestine, chiến tranh tổng lực với Syria… Sau đó họ khảo sát các chuyên gia và giới quan sát thạo tin nhằm xây dựng xác suất của từng sự kiện. Giữa các nhân vật ấy, họ tìm ra một sự đồng thuận đáng chú ý: Không có nhiều bất đồng về các xác suất. Chẳng hạn, khi Danny hỏi các chuyên gia rằng thất bại của những cuộc đàm phán của Kissinger có thể ảnh hưởng như thế nào đến khả năng xảy ra chiến tranh với Syria, các câu trả lời của họ đều xoay quanh

“tăng 10% khả năng xảy ra chiến tranh”.

Danny và Lanir sau đó trình bày các xác suất của mình cho Ngoại trưởng Israel (Họ gọi báo cáo của mình là “Canh bạc Quốc gia”). Ngài Cục trưởng nhìn vào các con số và nói: “Tăng 10% thôi à? – khác biệt đó rất nhỏ”.

Danny sửng sốt: nếu tăng 10% xác suất xảy ra cuộc chiến tổng lực với Syria không đủ khiến Cục trưởng quan tâm đến tiến trình hòa bình của Kissinger thì bao nhiêu mới được? Con số đó đã thể hiện ước tính xác suất tốt nhất. Rõ ràng Cục trưởng không muốn dựa vào những dự báo tốt nhất. Ông ta ưa thích cái máy tính xác suất ở bên trong bản thân hơn: trực giác. “Đó là khoảnh khắc tôi từ bỏ việc phân tích quyết định”, Danny nói. “Không ai đưa ra quyết định vì một con số. Họ cần một câu chuyện”. Như Danny và Lanir viết, nhiều thập kỷ sau đó, sau khi Cơ quan tình báo Trung ương Mỹ yêu cầu họ mô tả kinh nghiệm trong việc phân tích quyết định, Bộ Ngoại giao Israel đã “bàng quan trước các xác suất cụ thể”. Tính xác suất đánh bạc có ích gì nếu người đón nhận nó không tin hay cũng chẳng muốn biết về các con số? Danny nghi ngờ vấn đề nằm ở chỗ “hiểu biết về các con số ít đến mức chúng chẳng nói lên được gì. Mọi người cảm thấy các xác suất đó không có thật – chúng chỉ là thứ gì đó trong tâm trí con người”.

Trong lịch sử của Amos và Danny, có những giai đoạn khó tách bạch nhiệt huyết của họ dành cho các ý tưởng và nhiệt huyết họ dành cho nhau. Sau này nhìn lại, những thời điểm trước và sau sự kiện Yom Kippur không giống một quá trình khai triển các ý tưởng mà là hai người đàn ông đang nhiệt tình yêu đương muốn tìm cớ để ở bên nhau. Họ cảm nhận mình đã hoàn thành việc khám phá những lỗi phát sinh từ các quy tắc ngón tay cái mà mọi người sử dụng để đánh giá xác suất trong bất cứ tình huống bất định nào. Họ cảm nhận việc phân tích quyết định đầy hứa hẹn nhưng rốt cuộc lại rất phù phiếm. Họ cứ viết tới viết lui một cuốn sách nhìn chung là thú vị về những cách thức khác nhau của tâm trí con người trong giải quyết sự không chắc chắn; vì một lý do nào đó, họ không bao giờ có thể cho qua một đề cương sơ sài và khởi đầu lỗi ở một vài chương. Sau trận Yom Kippur – cùng sự sụp đổ niềm tin tiếp sau đó của công chúng đối với phán đoán của các quan chức chính phủ Israel – họ nghĩ điều mình thực sự nên làm là cải cách hệ thống giáo dục để các nhà lãnh đạo tương lai được dạy cách tư duy. “Chúng tôi đã cố gắng dạy mọi người nhận thức các cạm bẫy và ngụy biện trong lập luận của chính họ”, Amos và

Danny viết trong một đoạn thuộc cuốn sách nổi tiếng chẳng bao giờ thành hiện thực. "Chúng tôi đã cố gắng dạy mọi người ở các cấp khác nhau trong chính phủ, quân đội… nhưng thành công thu được chỉ có hạn".

Tâm trí những người trưởng thành đã quá tự lừa dối bản thân. Tâm trí trẻ con lại là một vấn đề khác. Danny xây dựng một khóa học về sự phán đoán dành cho trẻ tiểu học, Amos dạy sơ lược một lớp tương tự cho học sinh trung học, họ cùng nhau đưa ra đề xuất về một cuốn sách. "Chúng tôi nhận thấy những trải nghiệm này rất đáng khích lệ", họ viết. Nếu họ có thể dạy trẻ em Israel cách tư duy – cách phát hiện ra trực giác cám dỗ lệch lạc và sửa chữa nó – thì ai biết được nó có thể dẫn đến đâu? Có lẽ một ngày nào đó, những đứa trẻ đó sẽ trưởng thành để nhận ra sự khôn ngoan của việc thúc đẩy những nỗ lực của Henry Kissinger nhằm kiến tạo hòa bình giữa Israel với Syria. Nhưng chuyện này thì chúng cũng không bao giờ thực hiện trọn vẹn được. Chúng chưa từng ra nước ngoài. Cứ như thể cám dỗ trong việc lên tiếng với công chúng đã xen vào sự quan tâm đến suy nghĩ của nhau.

Thay vào đó, Amos mời Danny khám phá một câu hỏi khiến Amos vẫn giữ được niềm hứng thú với tâm lý học: Mọi người ra quyết định như thế nào? "Một hôm, Amos chỉ nói: 'Chúng ta đã phán đoán xong. Giờ hãy ra quyết định'", Danny nhớ lại.

Sự khác biệt giữa phán đoán và ra quyết định có vẻ mờ nhạt như khác biệt giữa phán đoán với dự báo. Nhưng đối với Amos, giống như các nhà tâm lý toán học khác, chúng là những lĩnh vực tham vấn khác biệt. Một người đưa ra phán đoán sẽ tính xác suất. Xác suất anh chàng đó trở thành một cầu thủ NBA giỏi là bao nhiêu? Nếu một khoản thế chấp dưới chuẩn được xếp loại AAA bảo lãnh cho một CDO[1] thì rủi ro cỡ nào? Vết mờ trên hình ảnh X-quang có phải là ung thư? Không phải mọi phán đoán đều dẫn đến quyết định nhưng mọi quyết định đều ngụ ý một phán đoán. Lĩnh vực ra quyết định khám phá điều mọi người làm sau khi có phán đoán – sau khi họ biết xác suất, hoặc nghĩ mình biết xác suất, hay có lẽ đã phán đoán là không thể biết xác suất. Tôi có chọn cầu thủ đó không? Tôi có mua CDO đó không? Phẫu thuật hay làm hóa trị? Đó là việc tìm hiểu cách thức con người hành động khi đối mặt với các lựa chọn rủi ro.

---

[1]. *Viết tắt của collateralized debt obligations – nghĩa vụ nợ thế chấp. (ND)*

Các sinh viên học về ra quyết định hầu như đã từ bỏ điều tra thế

giới thực và thu hẹp lĩnh vực nghiên cứu thành trò may rủi giả định, được thực hiện bởi những đối tượng trong phòng thí nghiệm, ở đó các xác suất được nêu rõ ràng. Vai trò của các trò may rủi giả định trong việc nghiên cứu ra quyết định giống như con ruồi giấm trong nghiên cứu về di truyền. Chúng đại diện cho các hiện tượng không thể tách bạch trong thế giới thật. Để đưa Danny đến với lĩnh vực của mình – Danny không biết gì về nó cả – Amos đưa ông một giáo trình cấp đại học về tâm lý toán học mà mình viết cùng thầy Clyde Coombs và một sinh viên khác của Coombs, Robyn Dawes, nhà nghiên cứu đã tự tin đưa ra phán đoán sai bét về "Nhà khoa học máy tính!" khi Danny đưa cho ông ta bản phác thảo về Tom W ở Oregon. Sau đó ông đưa Danny đến một chương rất dài có tên gọi là "Ra quyết định cá nhân".

Lịch sử của lý thuyết về quyết định – cuốn giáo trình giải thích cho Danny – bắt đầu vào đầu thế kỷ XIX, khi đám quý tộc Pháp mê cờ bạc nhờ các nhà toán học trong triều đình giúp xác định cách đánh bạc. Giá trị kỳ vọng của một trò đánh bạc là tổng cộng các kết quả đầu ra của nó, mỗi kết quả có trọng số được tính theo xác suất. Nếu ai đó rủ bạn chơi trò tung đồng xu, bạn sẽ thắng 100 đô-la nếu đồng xu ngửa nhưng sẽ thua nếu nó sấp, giá trị kỳ vọng là $100 × 0,5 + (-$50) × 0,5 hay $25. Nếu bạn làm theo quy luật cá cược có giá trị kỳ vọng dương thì bạn sẽ chơi. Nhưng ai cũng có thể thấy khi chơi trò cá cược, không phải lúc nào mọi người cũng hành động như thể đang tìm cách tối đa hóa giá trị kỳ vọng của mình. Các con bạc chấp nhận những vụ cá cược có giá trị kỳ vọng âm; nếu không, các sòng bạc sẽ chẳng thể tồn tại. Và những người mua bảo hiểm trả phí cao hơn mức tổn thất dự kiến; nếu không, các công ty bảo hiểm sẽ chẳng làm ăn nổi. Bất cứ lý thuyết nào ra vẻ diễn giải cách một người duy lý nên đón nhận các rủi ro ít nhất cũng phải xem xét mong muốn thông thường của con người như mua bảo hiểm, cũng như xét đến cả những trường hợp khác mà ở đó, mọi người thất bại một cách có hệ thống trong việc tối đa hóa giá trị kỳ vọng.

Lý thuyết trọng yếu về ra quyết định, cuốn giáo trình của Amos diễn giải, đã được xuất bản vào những năm 1730 bởi một nhà toán học người Thụy Sĩ tên Daniel Bernoulli. Bernoulli tìm cách đo lường tốt hơn một chút so với các phép tính giá trị kỳ vọng đơn giản để biết con người thật sự hành xử như thế nào. "Chúng ta hãy cứ giả định một người nghèo khổ bất ngờ mua được tờ vé số mà xác suất trượt hay thắng 20.000 đồng ducat là như nhau", ông viết, thời đó ducat là đồng tiền trao đổi. "Anh ta có phải tính giá trị của tờ vé số là 10.000 ducat, hay sẽ hành xử một cách ngốc nghếch là bán nó lấy 9.000 ducat?". Để giải thích tại sao một

người nghèo thích 9.000 ducat hơn một cơ hội 50-50 thắng được 20.000 ducat, Bernoulli đã dùng đến mánh khóe của bàn tay. Mọi người không tối đa hóa giá trị, ông nói, họ tối đa "độ thỏa dụng".

"Độ thỏa dụng" của một người là gì? (khái niệm xác suất hơi khó nghe đó ở đây nghĩa là "giá trị một người gán cho tiền bạc"). À, điều đó phụ thuộc vào chuyện người ta bỏ ra bao nhiêu tiền lúc mới bắt đầu. Nhưng một người nghèo khổ cầm tờ vé số với giá trị kỳ vọng 10.000 ducat dĩ nhiên sẽ thấy tính hữu dụng của 9.000 ducat tiền mặt cao hơn.

"Mọi người sẽ chọn thứ họ muốn có nhất" không hoàn toàn giống như một lý thuyết hữu ích nhằm dự báo hành vi con người. Điều cứu rỗi "lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng", về sau nó được gọi như thế, khỏi việc quá ư chung chung đến mức vô nghĩa chính là các giả định của nó về bản chất con người. Đối với giả định của ông rằng con người ra quyết định muốn tìm cách tối đa hóa độ thỏa dụng, Bernoulli bổ sung một giả định là mọi người đều "e ngại rủi ro". Giáo trình của Amos định nghĩa sự e ngại rủi ro như sau: "Một người càng có nhiều tiền thì càng đánh giá thấp mỗi khoản tăng thêm, hoặc tương đương, độ thỏa dụng của mỗi đồng tiền được thêm sẽ giảm đi khi gia tăng vốn". Bạn đánh giá 1.000 đô-la thứ hai mình kiếm được thấp hơn một chút so với 1.000 đô-la đầu tiên. Giá trị biên tế của những đồng đô-la bạn bỏ ra để mua bảo hiểm cháy nổ cho ngôi nhà của mình thấp hơn giá trị biên tế của số tiền bạn mất đi nếu nhà bị cháy – điều này lý giải tại sao mặc dù bảo hiểm là một khoản cược ngu ngốc (nói một cách xác đáng là vậy), bạn vẫn mua. Bạn đánh giá thấp 1.000 đô-la bạn có khả năng thắng bằng việc tung đồng xu so với khoản 1.000 đô-la đã có sẵn trong tài khoản ngân hàng mà bạn có thể mất đi – và thế là bạn từ chối cược. Một người nghèo khổ đặt quá nhiều giá trị lên 9.000 ducat đầu tiên mà anh ta có được đến nỗi nguy cơ không có được nó lấn át cám dỗ đánh bạc, với xác suất cao, để có được nhiều hơn.

Điều này không nói lên rằng những con người thật trong thế giới thật hành xử như thế bởi họ có những đặc điểm mà Bernoulli gán cho họ. Chỉ là lý thuyết dường như mô tả một số việc con người làm trong thế giới thật, với đồng tiền thật. Nó lý giải mong muốn mua bảo hiểm. Tuy nhiên, nó rõ ràng không giải thích cho khao khát mua tờ vé số. Nó đã làm ngơ trước trò may rủi. Kỳ lạ thay, việc tìm kiếm một lý thuyết về cách con người đưa ra quyết định mạo hiểm đã khởi đầu như một nỗ lực nhằm biến người Pháp thành những con bạc ranh mãnh.

Văn bản của Amos đã bỏ qua lịch sử lâu dài đầy tổn thương của lý thuyết về độ thỏa dụng sau thời của Bernoulli cho đến tận năm 1944. Một người Do Thái Hungary có tên John von Neumann và một người Áo bài Do Thái tên Oskar Morgenstern cùng trốn khỏi châu Âu để đến Mỹ, bằng cách nào đó đã cùng nhau xuất bản công trình gọi là các quy luật duy lý. Chẳng hạn, một con người duy lý đưa ra quyết định giữa những định đề rủi ro sẽ không vi phạm tiên đề bắc cầu của von Neumann và Morgenstern: Nếu anh ta thích A hơn B và thích B hơn C thì anh ta thích A hơn C. Một ai đó thích A hơn B và thích B hơn C nhưng rồi lại thích C hơn A thì người đó đã vi phạm lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng. Trong các quy luật còn lại, có lẽ quy luật quan trọng nhất – điều rồi sẽ đến – là thứ được von Neumann và Morgenstern gọi là "tiên đề độc lập". Quy luật này là một lựa chọn giữa hai trò đánh bạc sẽ không bị thay đổi bởi sự có mặt của một phương án thay thế không liên quan. Ví dụ: bạn bước vào một quán ăn để mua một chiếc sandwich nhưng người đàn ông đứng sau quầy nói chỉ còn thịt bò và gà tây. Bạn chọn gà tây. Khi làm bánh sandwich cho bạn, ông ta ngẩng lên rồi nói: "À, phải rồi, tôi quên mất là có giăm-bông". Thế là bạn nói: "Ồ, thế thì cho tôi thịt bò". Tiên đề của Von Neumann và Morgenstern nói rằng, trên thực tế, bạn không thể được xem là duy lý nếu chuyển từ thịt gà tây sang bò chỉ vì người ta tìm thấy thịt giăm- bông trong bếp.

Và thật sự thì ai sẽ thay đổi? Giống như các quy luật khác về tính duy lý, tiên đề độc lập có vẻ hợp lý và rõ ràng không mâu thuẫn với cách thức hành xử chung của con người.

Lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng chỉ là một lý thuyết. Nó không giả bộ có thể giải thích hay dự báo mọi thứ con người làm khi đối mặt với một quyết định rủi ro nào đấy. Danny nhận thấy tầm quan trọng của nó không chỉ qua việc đọc mô tả của Amos trong giáo trình cấp đại học mà còn từ cách Amos nói về nó. "Đây là điều thiêng liêng đối với Amos", Danny nói. Mặc dù lý thuyết không khẳng định thông tin tâm lý học, nhưng cuốn giáo trình mà Amos là đồng tác giả đã chỉ rõ nó được chấp nhận là đúng về mặt tâm lý học. Đa phần những ai ưa thích những thứ như thế, một nhóm bao gồm cả ngành kinh tế học, dường như coi nó là một mô tả công bằng về cách người bình thường đối mặt với các phương án thay thế rủi ro khi đưa ra lựa chọn. Niềm tin vội vàng ấy có ít nhất một hàm ý rõ ràng về kiểu lời khuyên mà các nhà kinh tế học tư vấn cho lãnh đạo chính trị: Nó nghiêng mọi thứ theo hướng cho con người quyền tự do lựa chọn và để mặc thị trường tự vận hành. Sau cùng, nếu con người được xem là duy lý một cách căn bản thì các thị trường cũng thế.

Amos rõ ràng đã thắc mắc về chuyện đó, ngay cả khi còn là một nghiên cứu sinh ở Michigan. Ông luôn mang trong mình bản năng tự nhiên là phát hiện điểm yếu trong ý tưởng của người khác. Lẽ dĩ nhiên, ông hiểu rằng mọi người đưa ra những quyết định mà lý thuyết có lẽ sẽ không dự báo được. Bản thân Amos từng khám phá ra cách con người có thể – điều mà lý thuyết cho rằng không phải – "bắc cầu" một cách đáng tin cậy. Là một nghiên cứu sinh tại Michigan, ông đã nhiều lần xúi các sinh viên sau đại học Harvard và tội phạm hình sự ở nhà tù Michigan lựa chọn trò đánh bạc A thay vì B, sau đó chọn trò B thay vì C – rồi quay lại chọn C thay vì A. Điều đó vi phạm quy tắc của lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng. Nhưng Amos chưa bao giờ theo đuổi những nỗi nghi ngờ của mình quá nhiều. Ông thấy con người thỉnh thoảng vẫn mắc sai lầm, cũng chẳng thấy có sự phi lý hệ thống nào trong cách họ ra quyết định. Ông không tìm được cách đem những am hiểu sâu sắc về bản chất con người vào trong nghiên cứu toán học về việc ra quyết định.

Vào mùa hè năm 1973, Amos tìm cách sửa lỗi lý thuyết thịnh hành về việc ra quyết định, ngay khi ông và Danny hủy bỏ quan điểm phán đoán của con người tuân theo những quy luật của lý thuyết thống kê. Trong chuyến đi tới châu Âu cùng người bạn Paul Slovic, ông đã chia sẻ những suy nghĩ mới nhất về cách giành chỗ cho một quan điểm hỗn độn hơn về bản chất con người trong thế giới của lý thuyết ra quyết định. "Amos cảnh báo về việc đọ lý thuyết về độ thỏa dụng với một mô hình thay thế trong một bài kiểm tra thực nghiệm trực tiếp, đối đầu", Slovic kể lại trong bức thư gửi một đồng nghiệp vào tháng 9 năm 1973. "Vấn đề nằm ở chỗ lý thuyết về độ thỏa dụng quá chung chung đến nỗi thật khó để bắt bẻ. Chiến lược của chúng ta nên là hăng hái xây dựng một trường hợp, không chống lại lý thuyết về độ thỏa dụng, mà cho một quan niệm thay thế nhằm giới thiệu những hạn chế của con người như một sự kiểm tỏa".

Amos có một chuyên gia am tường về các hạn chế của con người. Giờ đây, ông mô tả Danny là "nhà tâm lý học đang sống vĩ đại nhất của thế giới". Ông chưa từng trực tiếp nói điều gì tâng bốc với Danny. ("Nguyên tắc của đàn ông là ít nói", Danny nói). Amos chưa từng giải thích đầy đủ với Danny lý do ông nghĩ đến việc mời Danny tham gia vào lý thuyết về quyết định – một lĩnh vực mang tính kỹ thuật và khá nhạt nhẽo Danny ít quan tâm, cũng không biết gì nhiều hơn Amos. Nhưng thật khó tin là Amos chỉ đang tìm ra một thứ gì đó để họ có thể làm cùng nhau. Điều dễ tin hơn là Amos ngờ vực chuyện có thể xảy ra sau khi ông đưa Danny cuốn giáo trình của mình về chủ đề đó. Khoảnh khắc đó giống như bộ

phim cũ *Ba chàng Ngốc*, khi Larry chơi bài "Pop Goes the Weasel" khiến Curly đánh đấm điên cuồng.

Danny đọc cuốn giáo trình của Amos theo cách đọc một công thức nấu ăn do người sao Hỏa viết. Ông giải mã nó. Từ lâu ông đã nhận ra mình không phải là một nhà toán học ứng dụng, nhưng ông có thể hiểu tính logic của các phương trình. Ông biết mình phải tôn trọng, thậm chí tôn sùng chúng. Amos là thành viên có vị trí cao trong cộng đồng các nhà tâm lý toán học. Cộng đồng đó xem thường hầu hết giới tâm lý học. "Người ta cho rằng những ai sử dụng toán học thì có sức lôi cuốn nào đó", Danny nói. "Cộng đồng được trọng vọng vì nó đi vay mượn hào quang của toán học và chẳng ai khác có thể hiểu những gì đang diễn ra ở đó". Danny không thể thoát khỏi uy tín đang lên của toán học trong khoa học xã hội: Chính sự xa rời của ông đã làm hại ông. Nhưng Danny thực sự không ngưỡng mộ lý thuyết về quyết định, cũng chẳng quan tâm gì đến nó. Ông chú trọng đến lý do con người hành xử như cách của họ. Và trong lối tư duy của Danny, lý thuyết trọng yếu về ra quyết định không bắt đầu mô tả cách con người ra quyết định.

Chắc hẳn đã có điều gì đó khiến Danny nhẹ người khi đọc gần hết chương sách của Amos về lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng, rồi dẫn tới câu: "Tuy nhiên, một số người vẫn không bị các tiên đề thuyết phục".

Maurice Allais là một người như thế. Allais là một nhà kinh tế học người Pháp không hề ưa thích việc các nhà kinh tế học người Mỹ luôn tự đắc. Ông đặc biệt không tán thành khuynh hướng đang phát triển trong kinh tế học, sau khi von Neumann và Morgenstern xây dựng lý thuyết của họ, coi mô hình toán về hành vi của con người như sự mô tả chính xác về cách thức con người lựa chọn. Tại một hội nghị của các nhà kinh tế vào năm 1953, Allais đã đưa ra điều ông hình dung là một lập luận sắc bén chống lại lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng. Ông yêu cầu khán giả tưởng tượng ra các lựa chọn của họ trong hai tình huống sau (số tiền tính bằng đô-la Allais dùng ở đây được nhân 10 để tính đến lạm phát và thể hiện cảm giác về vấn đề ban đầu của ông):

Tình huống 1. Bạn phải chọn giữa:

1. Chắc chắn có 5 triệu đô-la với canh bạc dưới đây:

2. 89% xác suất thắng 5 triệu đô-la

10% xác suất thắng 25 triệu đô-la

1% xác suất tay trắng

Đa số, rõ ràng bao gồm nhiều nhà kinh tế học người Mỹ trong số các khán giả của Allais, đều nói: "Dĩ nhiên tôi sẽ chọn ngay số 1, lấy 5 triệu đô-la cho chắc". Họ thích việc chắc chắn giàu lên hơn khả năng thấp có thể giàu sụ hơn nữa. Allais đáp: "Được rồi, bây giờ hãy cân nhắc tình huống thứ hai sau".

Tình huống 2. Bạn phải lựa chọn giữa việc có:

3) Xác suất 11% thắng 5 triệu đô-la, 89% trắng tay hoặc

4) 10% xác suất thắng 25 triệu đô-la, 90% xác suất tay trắng

Đa số, gồm cả các nhà kinh tế học Mỹ, xem xét lựa chọn này và nói: "Tôi sẽ chọn số 4". Họ thích khả năng thấp hơn một chút để thắng được nhiều tiền hơn. Điều này không có gì sai; xét về bề nổi, cả hai lựa chọn đều có vẻ hoàn toàn hợp lý. Vấn đề, như giáo trình của Amos từng diễn giải, chính là "cặp ưu tiên tưởng như vô hại này lại xung khắc với lý thuyết về độ thỏa dụng". Điều giờ đây được gọi là nghịch lý Allais đã trở thành điểm mâu thuẫn nổi tiếng nhất trong lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng. Vấn đề của Allais khiến ngay cả nhà kinh tế học máu lạnh nhất của Mỹ cũng phải vi phạm các nguyên tắc duy lý.[1]

---

[1]. *Tôi xin lỗi vì điều này, nhưng tôi muốn hoàn thành nó. Những ai bị 'đơ' khi phải đối đầu với môn đại số có thể bỏ qua điều tiếp sau đây. Một bằng chứng đơn giản của nghịch lý, do Danny và Amos đưa ra, sẽ được bàn đến sau. Nhưng ở đây, hầu hết những gì được mô phỏng từ cuốn Mathematical Psychology: An Elementary Introduction (tạm dịch: Tâm lý toán học: Nhập môn sơ cấp), đều là bằng chứng về quan điểm của Allais mà Amos đã đề nghị Danny cân nhắc.*

Cho u đại diện cho độ thỏa dụng

Trong trường hợp 1:

u (canh bạc 1) >u (canh bạc 2)

và do đó

1u(5) > .10u(25) + .89u(5) + .01u(0)

nên

.11u(5) > .10u(25) + .01u(0)

Bây giờ chuyển qua trường hợp 2, hầu hết mọi người chọn 4 thay vì 3. Điều này hàm ý

u (canh bạc 4) >u (canh bạc 3)

và do đó

.10u(25) + .90u(0) > .11u(5) + .89u(0)

nên

.10u(25) + .01u(0) > .11u(5)

Hoặc sự đảo ngược chính xác của lựa chọn trong canh bạc 1. (TG)

Lời mở đầu của Amos về tâm lý toán học đã phác họa nên cuộc bàn cãi và tranh luận vốn đã nảy sinh sau khi Allais đưa ra nghịch lý của mình. Ở đầu Mỹ, cuộc tranh cãi mang tính công kích được dẫn đầu bởi nhà thống kê và toán học tài năng người Mỹ L. J. (Jimmie) Savage, người đã có những đóng góp quan trọng cho lý thuyết về độ thỏa dụng, ông khẳng định từng bị Allais lừa cho mâu thuẫn với chính mình. Savage tìm ra một cách thậm chí còn phức tạp hơn để trình bày lại các canh bạc của Allais, vì thế ít nhất cũng có vài người sùng bái lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng, bao gồm cả ông, nhìn vào trường hợp thứ 2 và chọn số 3 thay vì 4. Điều đó nghĩa là ông chứng minh – hay nghĩ mình đã chứng minh – "nghịch lý" Allais không phải là một nghịch lý và mọi người hành xử đúng như độ thỏa dụng kỳ vọng đã dự báo. Amos và hầu hết mọi người quan tâm đến những thứ như vậy vẫn ngờ vực.

Khi Danny tìm hiểu bằng cách đọc lý thuyết về việc ra quyết định, Amos giúp ông hiểu ra đâu là điều quan trọng. "Ông ấy có gu không chê vào đâu được", Danny nói. "Ông ấy biết vấn đề là gì. Ông ấy biết cách giành vị trí trong một lĩnh vực rộng lớn. Tôi thì không có được khả năng đó". Điều quan trọng, Amos nói, là những vấn đề hóc búa nan giải. "Amos nói: 'Đây chính là câu chuyện, đây là trò chơi. Trò chơi là giải nghịch lý Allais'".

Danny không có khuynh hướng coi nghịch lý là một vấn đề của logic. Đối với ông, nó giống như một thứ kỳ quặc trong hành vi con người hơn. "Tôi muốn hiểu chuyện gì đang diễn ra trong tâm

lý học", ông nói. Danny cảm thấy bản thân Allais không nghĩ nhiều tới lý do con người có thể lựa chọn theo một cách thức vi phạm lý thuyết trọng yếu của việc ra quyết định. Nhưng đối với Danny, lý do dường như rõ ràng: nỗi tiếc nuối. Trong trường hợp thứ nhất, mọi người cảm thấy họ sẽ phải nhìn lại quyết định của mình nếu kết quả tệ hại và cảm thấy thất bại; ở trường hợp thứ hai thì không hẳn. Bất cứ ai không đón nhận món quà chắc chắn 5 triệu đô-la sẽ trải qua cảm giác tiếc nuối hơn nhiều, nếu cuối cùng anh ta chẳng được gì, so với một người từ chối canh bạc mà xác suất giành 5 triệu đô-la rất mong manh. Nếu mọi người đa số chọn phương án 1, đó là do họ cảm thấy nỗi đau đặc biệt sẽ phải trải qua nếu chọn phương án 2 để rồi chẳng được gì. Né tránh nỗi đau đó trở thành một mục khi tính toán độ thỏa dụng kỳ vọng trong lòng. Nỗi nuối tiếc chính là món giăm-bông trong quán ăn khiến người ta đổi từ gà tây sang bò.

Lý thuyết về quyết định đã tiếp cận thứ dường như mâu thuẫn trong nghịch lý Allais như một vấn đề kỹ thuật. Danny thấy điều đó thật ngớ ngẩn: Không hề có mâu thuẫn gì cả. Đó chỉ là tâm lý. Sự thấu hiểu mọi quyết định phải lý giải cho không chỉ các hậu quả tài chính mà cả hậu quả cảm xúc. "Rõ ràng sự nuối tiếc không định đoạt các quyết định – chính xác là phản ứng cảm xúc thật sự đối với các hậu quả do đã lựa chọn trước đó", Danny viết cho Amos trong một bản ghi nhớ về chủ đề này. "Chính việc lường trước nỗi nuối tiếc đã ảnh hưởng tới các quyết định, cùng với việc dự báo những hậu quả khác". Danny nghĩ mọi người dự báo sự nuối tiếc và điều chỉnh nó bằng cách không dự đoán hay điều chỉnh cho các cảm xúc khác. "Đó có thể là một thành phần thiết yếu của sự đau khổ", ông viết cho Amos. "Có một sự bất đối xứng ở đây, bởi việc xem xét mọi việc có thể đã tồi tệ hơn đến mức nào không phải là một yếu tố nổi bật trong niềm vui và hạnh phúc của con người".

Người hạnh phúc không đắm chìm vào nỗi bất hạnh tưởng tượng như cách người bất hạnh hình dung mình có thể làm khác đi để được hạnh phúc. Con người không tìm cách né tránh các cảm xúc khác bằng cùng một thứ năng lượng họ đã tìm kiếm để tránh nuối tiếc.

Khi ra quyết định, người ta không tìm cách tối đa hóa độ thỏa dụng. Họ tìm cách hạn chế tối đa sự nuối tiếc. Là xuất phát điểm cho một lý thuyết mới, nó có vẻ triển vọng. Khi người ta hỏi Amos cách ông đưa ra những quyết định quan trọng trong đời, ông thường nói chiến lược của mình là mường tượng ra điều sẽ khiến ông nuối tiếc sau khi đưa ra một lựa chọn nào đó, rồi chọn phương án khiến ông cảm thấy ít hối tiếc nhất. Danny, về phần mình, lại

nhân cách hóa nỗi nuối tiếc. Danny sẽ không thay đổi đặt vé máy bay cho mình, ngay cả khi sự thay đổi ấy giúp đời ông trở nên dễ dàng hơn rất nhiều, bởi ông hình dung ra nỗi nuối tiếc mình sẽ phải cảm nhận nếu sự thay đổi dẫn tới thảm họa. Không thể nói rộng ra rằng Danny phán đoán về sự nuối tiếc dự tính. Ông hoàn toàn có khả năng dự báo về nỗi nuối tiếc gây ra bởi các sự kiện có thể không bao giờ xảy ra và những quyết định mà có khi ông chẳng bao giờ phải thực hiện. Một lần nọ, tại bữa ăn tối cùng Amos và hai bà vợ, Danny nói nhiều với vẻ rất chắc chắn về linh cảm rằng con trai ông, khi ấy vẫn còn bé, sau này sẽ gia nhập quân đội Israel, chiến tranh sẽ nổ ra và con trai ông sẽ hy sinh. "Xác suất cho tất cả những chuyện đó là bao nhiêu?", Barbara Tversky hỏi. "Rất thấp. Nhưng tôi không thể thuyết phục anh ấy về chuyện đó. Thật khó chịu khi nói với Danny về những xác suất nhỏ này đến mức tôi bỏ luôn". Cứ như thể Danny nghĩ rằng bằng cách dự báo những cảm giác của mình, ông có thể xoa dịu cơn đau mà chúng tất yếu sẽ đem đến.

Cuối năm 1973, Amos và Danny dành ra 6 giờ mỗi ngày để cùng nhau làm việc, hoặc trốn vào trong một phòng hội thảo hoặc trên những lối đi bộ dài ở Jerusalem. Amos ghét khói thuốc; ông ghét bị vây quanh bởi những người hút thuốc. Danny vẫn hút 2 bao thuốc một ngày nhưng Amos không bao giờ nói gì. Chỉ có cuộc trò chuyện là quan trọng. Khi không ở cùng nhau, họ viết các bản ghi nhớ gửi cho nhau để làm sáng tỏ và mở rộng những gì đã thảo luận. Nếu tình cờ gặp nhau tại một sự kiện xã hội đặc biệt, thế nào họ cũng vào góc phòng để nói chuyện với nhau. "Chỉ là chúng tôi nhận thấy hàn huyên cùng nhau thú vị hơn bất kỳ ai khác". Họ trở thành một bộ óc duy nhất, tạo ra những ý tưởng về lý do con người làm những việc đang làm và sáng tạo các thí nghiệm kỳ quặc để kiểm nghiệm. Ví dụ, họ đặt ra tình huống sau đây cho các đối tượng:

> Các bạn tham gia chơi xổ số tại hội chợ và mua một vé đắt đỏ với hy vọng trúng một giải thưởng lớn. Tờ vé số được rút đại ra từ một cái bình to và mang số 107358. Các kết quả xổ số được công bố và con số thắng cuộc hóa ra lại là 107359.

Họ yêu cầu các đối tượng đánh giá mức độ không hài lòng theo thang 1-20. Sau đó, họ đến với hai nhóm người khác và đưa cho họ cùng tình huống nhưng có một thay đổi: con số chiến thắng. Một nhóm đối tượng được cho biết con số thắng cuộc là 207358; nhóm thứ hai được cho biết số chiến thắng là 618379. Nhóm đầu bày tỏ sự không hài lòng nhiều hơn nhóm hai. Kỳ lạ thay – nhưng

đúng như Danny và Amos từng nghi ngờ – con số thắng giải càng xa con số trên vé thì họ càng đỡ nuối tiếc. "Như một hành vi phủ nhận tính logic, có một cảm giác rõ ràng một người tiến gần hơn đến việc trúng xổ số khi con số trên vé tương tự con số thắng cuộc", Danny viết trong một bản ghi nhớ gửi tới Amos, tóm tắt lại dữ liệu của họ. Trong một bản ghi nhớ khác, ông bổ sung "quan điểm chung là các tình huống giống nhau (mang tính khách quan) có thể được trải nghiệm ở những mức độ khổ sở rất khác nhau", phụ thuộc vào việc người ta dễ mường tượng mọi thứ có thể khác như thế nào.

Nỗi nuối tiếc có thể được mường tượng trọn vẹn đến nỗi mọi người hình dung thấy nó từ những tình huống họ không thể kiểm soát. Nhưng dĩ nhiên là nó trỗi dậy vô cùng mạnh mẽ khi lẽ ra người ta có thể làm điều gì đó để tránh được nó. Điều con người nuối tiếc và mức độ họ nuối tiếc là không rõ ràng.

Chiến tranh và chính trị không bao giờ xa rời tâm trí của Amos và Danny hay những cuộc trò chuyện của họ. Họ dõi theo sát sao các đồng bào Israel sau trận chiến Yom Kippur. Đa số nuối tiếc rằng Israel đã bị tấn công bất ngờ. Một số người tiếc rằng Israel đã không tấn công trước. Vài người hối tiếc chuyện mà cả Danny và Amos đều nghĩ họ nên hối tiếc nhất: chính phủ Israel miễn cưỡng trong việc trao trả phần lãnh thổ giành được từ cuộc chiến năm 1967. Nếu Israel trao trả Sinai cho Ai Cập, Sadat sẽ khó mà cảm thấy cần tấn công trước. Tại sao mọi người không hối tiếc vì Israel chẳng hành động gì? Amos và Danny có một suy nghĩ: Mọi người hối tiếc về điều họ đã làm và những gì họ mong mình đừng làm hơn những điều họ chưa từng làm và lẽ ra nên làm. "Nỗi đau phải nếm trải khi tổn thất do một hành động làm thay đổi hiện trạng gây ra lớn hơn nhiều nỗi đau khi quyết định đưa ra dẫn tới việc duy trì nguyên trạng", Danny viết trong một bản ghi nhớ gửi cho Amos. "Khi một người không thể thực hiện một hành động có thể tránh thảm họa, người ta sẽ không nhận lãnh trách nhiệm cho việc xảy ra thảm họa đó".

Họ bắt tay vào xây dựng một lý thuyết về nỗi hối tiếc. Họ sẽ, hay nghĩ mình sẽ khám phá những gì có thể trở thành quy luật của sự hối tiếc. Một quy luật là cảm xúc gắn chặt với cảm giác "suýt thành" và thất bại. Bạn càng sắp đạt được một thứ, bạn sẽ càng nuối tiếc hơn nếu không thể có được nó.[1] Quy luật thứ hai: Nuối tiếc gắn chặt với cảm giác trách nhiệm. Bạn càng cảm thấy kiểm soát được kết quả của một vụ đánh bạc, bạn sẽ càng nuối tiếc hơn nếu kết quả canh bạc ấy không ra gì. Mọi người dự báo nỗi hối tiếc trong vấn đề của Allais không chỉ đến từ việc không thắng được

trò đánh bạc mà còn từ quyết định vứt bỏ một đống tiền chắc ăn.

---

[1]. Hai thập kỷ sau, vào năm 1995, nhà tâm lý học người Mỹ Thomas Gilovich, người đã lần lượt cộng tác với cả Amos lẫn Danny, là đồng tác giả của một nghiên cứu về hạnh phúc tương ứng giữa các vận động viên giành huy chương bạc và đồng tại Thế vận hội Mùa hè năm 1992. Từ đoạn phim tư liệu, các đối tượng đánh giá những người giành huy chương đồng hạnh phúc hơn người giành huy chương bạc. Các tác giả cho rằng những người giành huy chương bạc phải đối mặt với nỗi nuối tiếc không giành được huy chương vàng, trong khi các chủ nhân huy chương đồng được đứng trên bục trao giải là đã hạnh phúc rồi. (TG)

Đó là một quy luật nữa của sự nuối tiếc. Nó làm méo mó bất cứ quyết định nào mà trong đó, một người phải đối mặt với sự lựa chọn giữa một thứ chắc chắn và một thứ may rủi. Khuynh hướng này không chỉ được giới học thuật quan tâm. Danny và Amos nhất trí rằng có một sự tương đương trong thế giới thật về "điều chắc chắn": nguyên trạng. Nguyên trạng là thứ con người cho là sẽ có được nếu không hành động. "Nhiều trường hợp do dự kéo dài và tiếp tục miễn cưỡng hành động tích cực, có lẽ nên được giải thích theo kiểu này", Danny viết cho Amos.

Họ xoay quanh ý tưởng rằng dự báo nuối tiếc có thể đóng vai trò thậm chí còn lớn hơn trong công việc của con người so với trước đây, nếu con người bằng cách nào đó có thể biết điều sẽ xảy ra nếu họ lựa chọn khác đi. "Thiếu thông tin xác đáng liên quan đến kết quả của những hành động mà một người không thực hiện, có lẽ là yếu tố quan trọng nhất giữ cho nỗi nuối tiếc nằm trong những giới hạn có thể chịu đựng", Danny viết. "Chúng ta có thể chẳng bao giờ chắc chắn tuyệt đối mình sẽ hạnh phúc hơn nếu chọn nghề khác hay người bạn đời khác… Vì thế, chúng ta thường được bảo vệ khỏi việc nhận thức những điều đau thương liên quan đến chất lượng các quyết định của mình".

Họ dành hơn một năm nghiên cứu qua lại một quan niệm cơ bản: Để giải thích các nghịch lý mà độ thỏa dụng kỳ vọng không thể lý giải và tạo ra một lý thuyết tốt hơn nhằm dự báo hành vi, bạn phải đan xen tâm lý học vào lý thuyết đó. Bằng cách kiểm tra xem con người lựa chọn thế nào giữa các lợi ích chắc chắn với những lợi ích chỉ có thể xảy ra, họ lần theo diễn biến của sự nuối tiếc.

Bạn thích món quà nào hơn?

Quà A: Một vé xổ số cho 50% xác suất thắng 1.000 đô-la

Quà B: 400 đô-la tiền mặt hoặc

Bạn thích món quà nào hơn?

Quà A: Một vé xổ số có 50% xác suất thắng 1 triệu đô-la

Quà B: 400.000 đô-la tiền mặt

Họ thu thập được rất nhiều dữ liệu: các lựa chọn của mọi người. "Luôn luôn nắm chắc dữ liệu", Amos thích nói thế. Dữ liệu là thứ tách biệt tâm lý học với triết học, tách rời vật lý khỏi siêu hình học. Trong dữ liệu, họ nhìn thấy những cảm giác chủ quan của con người về tiền bạc có nhiều điểm tương đồng với các trải nghiệm nhận thức của họ. Con người bị bóng tối bao phủ trở nên cực kỳ nhạy cảm với chút tia sáng le lói đầu tiên, cũng giống như những ai đắm chìm trong không gian yên ắng sẽ nghe được cả âm thanh nhỏ nhất, và những người ở trong các tòa nhà cao sẽ mau chóng phát hiện ra sự lắc lư dù là nhẹ nhất. Khi bật đèn hay có tiếng động hoặc cử động, con người trở nên ít nhạy cảm hơn với thay đổi nhỏ. Đối với tiền bạc cũng vậy. Con người cảm thấy vui vẻ khi đi từ con số 0 lên 1 triệu đô-la nhiều hơn hẳn khi tăng từ 1 triệu đô-la lên 2 triệu đô-la. Dĩ nhiên, lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng cũng dự báo mọi người sẽ nhận phần lợi ích chắc chắn hơn một vụ cá cược đem lại giá trị kỳ vọng của khoản lợi ích thậm chí còn lớn hơn. Họ "e ngại rủi ro". Nhưng sự "e ngại rủi ro" mà mọi người vẫn gọi đó là gì? Nó đồng nghĩa với khoản phí mọi người sẵn lòng trả nhằm né tránh rủi ro; một khoản phí chống nuối tiếc.

Lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng không hẳn là sai. Nó chỉ không hiểu được chính mình, đến mức không thể tự bảo vệ bản thân trước những mâu thuẫn bề nổi. Danny và Amos viết, thất bại của lý thuyết này trong việc giải thích các quyết định của con người "chỉ thể hiện những thứ có lẽ nên rõ ràng, rằng những hậu quả phi tiền tệ của các quyết định không thể bị bỏ qua, như thường lệ, trong ứng dụng lý thuyết về độ thỏa dụng". Thế nhưng, họ vẫn không rõ làm thế nào để tích hợp một tập hợp những hiểu biết sâu sắc về cảm xúc vào trong một lý thuyết trình bày cách con người đưa ra những quyết định rủi ro. Họ đang dò dẫm. Amos thích sử dụng cách diễn đạt mà ông từng đọc ở đâu đó: "chia cắt bản chất đến tận cùng xương tủy". Họ đang cố gắng chia cắt bản chất con người ra từng phần nhưng những gì tinh túy của cảm xúc thật khó hiểu thấu. Đó là lý do Amos không thích suy nghĩ hay nói chuyện cụ thể về một cảm xúc: ông không thích những thứ khó đo lường. "Đây quả thật là một lý thuyết phức tạp", Danny đã thú nhận trong một bản ghi nhớ. "Trên thực tế, nó bao hàm

nhiều tiểu lý thuyết, những thứ được gắn kết khá lỏng lẻo".

Khi đọc lý thuyết về độ thỏa dụng kỳ vọng, Danny đã phát hiện ra nghịch lý cố làm ra vẻ mâu thuẫn lại không phải quá khó hiểu. Điều làm Danny bối rối chính là những gì lý thuyết đã không tích hợp. "Những con người khôn ngoan nhất trên thế giới đang đo lường độ thỏa dụng", ông nhớ lại. "Vào lúc tôi đọc về nó, có thứ gì đó khiến tôi cảm thấy thật sự, thật sự rất khác thường". Các lý thuyết gia dường như đưa nó tới ý nghĩa "độ thỏa dụng của việc có tiền". Trong tâm trí họ, nó được kết nối tới *mức độ* giàu có. Nhiều hơn luôn tốt đẹp hơn. Ít hơn luôn tệ hại hơn. Điều này đánh động Danny nghĩ tới sự sai lầm. Ông tạo ra nhiều tình huống chỉ để xác định nó sai lầm như thế nào:

> Hôm nay Jack và Jill mỗi người có tài sản trị giá 5 triệu đô-la
>
> Ngày hôm qua, Jack có 1 triệu và Jill có 9 triệu.
>
> Họ có hạnh phúc ngang nhau không? (Liệu họ có cùng độ thỏa dụng không?)

Dĩ nhiên họ không hạnh phúc ngang nhau. Jill buồn phiền, còn Jack hân hoan. Ngày cả khi bạn lấy đi 1 triệu đô-la khỏi tay Jack và để anh còn lại ít tiền hơn Jill, anh ấy vẫn hạnh phúc hơn cô. Trong nhận thức của con người về tiền bạc, chắc chắn cũng như trong nhận thức của họ về ánh sáng, âm thanh, thời tiết cùng mọi thứ khác trên đời, điều quan trọng không chỉ ở các cấp độ tuyệt đối mà còn ở những thay đổi. Con người khi lựa chọn, đặc biệt là lựa chọn giữa các canh bạc để lấy những khoản tiền nhỏ, thường chỉ nghĩ đến chuyện được và mất; họ không nghĩ về các cấp độ tuyệt đối. "Tôi mang câu hỏi đó quay lại tìm Amos, hy vọng ông ấy sẽ giải thích nó cho tôi", Danny hồi tưởng. "Thay vì thế Amos nói: "Anh đúng rồi".

10
Hiệu ứng Cô lập

Hiếm khi Amos và Danny có thể nhớ các ý tưởng của mình xuất phát từ đâu. Cả hai đều nhận thấy việc phân bổ công trạng là vô nghĩa bởi suy nghĩ giống như một sản phẩm phụ của thuật giả kim trong sự tương tác giữa hai người. Tuy nhiên, đôi khi nguồn gốc của chúng được giữ lại. Ý niệm rằng những người đưa ra các quyết định mạo hiểm thường đặc biệt nhạy cảm với sự thay đổi rõ rệt, ít ra cũng đã nhen nhóm trong Danny. Nhưng nó trở nên rất có giá trị chỉ nhờ những gì Amos nói sau đó. Một ngày nọ, gần cuối năm 1974, khi họ rà soát lại các phương án đánh bạc đã đưa ra cho các đối tượng, Amos hỏi: "Chuyện gì xảy ra nếu chúng ta lật ngược các dấu hiệu?". Cho đến thời điểm đó, các cuộc đánh bạc hết thảy đều liên quan đến việc lựa chọn giữa những lợi ích. Bạn sẽ chọn có 500 đô-la chắc chắn hay cầu may 50-50 để có được 1.000 đô-la? Giờ đây Amos hỏi: "Thế còn các tổn thất?". Kiểu như:

Bạn thích thứ nào hơn?

Món quà A: Một vé xổ số với 50% xác suất mất 1.000 đô-la

Món quà B: Một khoản tổn thất chắc chắn 500 đô-la

Mọi thứ lập tức trở nên rõ ràng. Nếu bạn dán các dấu trừ vào trước tất cả những trò đánh bạc mang tính giả thuyết này rồi yêu cầu mọi người cân nhắc lại chúng, họ sẽ cư xử rất khác so với khi chỉ phải đối mặt với các lợi ích khả thi. "Đó là một thời điểm eureka", Danny nói. "Chúng tôi lập tức cảm nhận mình giống như những tên ngốc vì trước đó không nghĩ đến câu hỏi ấy sớm hơn". Khi bạn trao cho một người lựa chọn giữa món quà 500 đô-la với cơ hội ăn may 50-50 thắng được 1.000 đô-la, anh ta sẽ chọn thứ chắc chắn. Nhưng nếu cũng đưa cho con người ấy một lựa chọn giữa chắc chắn mất đi 500 đô-la với rủi ro 50-50 mất đi 1.000 đô-la, anh ta

sẽ chọn đặt cược. Con người này trở thành kẻ tìm kiếm rủi ro. Xác suất mọi người yêu cầu chấp nhận một tổn thất chắc chắn thay vì khả năng chịu tổn thất lớn hơn phản ánh trần trụi xác suất họ muốn bỏ qua một lợi ích chắc chắn nhằm đánh đổi lấy cơ hội đạt được lợi ích lớn hơn. Ví dụ, để làm cho mọi người thích khả năng 50-50 có được 1.000 đô-la thay vì một lợi ích chắc ăn nào đó, bạn phải hạ thấp mức lợi ích chắc chắn kia xuống còn khoảng 370 đô-la. Để khiến họ thích khoản tổn thất chắc chắn hơn xác suất 50-50 mất 1.000 đô-la, bạn phải hạ mức tổn thất xuống khoảng 370 đô-la.

Thật sự là họ đã sớm khám phá ra chuyện bạn phải giảm lượng tổn thất chắc chắn xuống mức thậm chí còn nhiều hơn nếu muốn người khác chấp nhận nó. Khi lựa chọn giữa những thứ chắc chắn với may rủi, mọi người đều mong muốn tránh để tổn thất vượt quá mong muốn đảm bảo lợi ích thu về.

Mong muốn tránh tổn thất tồn tại rất mạnh mẽ và thể hiện rõ rệt nhất khi canh bạc tiến đến khả năng thắng thua. Điều đó giống như hầu hết mọi canh bạc trong cuộc đời. Để khiến đa số mọi người chịu tung đồng xu lấy 100 đô-la, bạn phải đưa cho họ khả năng thắng lớn hơn ban đầu rất nhiều. Nếu họ sẽ mất 100 đô-la khi đồng xu rơi ngửa thì họ cần thắng được 200 đô-la nếu nó sấp. Để khiến họ chịu tung đồng xu lấy 10.000 đô-la, bạn phải trao cho họ các tỷ lệ thậm chí còn tốt hơn khi gạ họ tung đồng xu lấy 100 đô-la. “Độ nhạy cảm đối với các thay đổi tiêu cực cao hơn so với những thay đổi tích cực không ảnh hưởng đến các kết quả tiền tệ”, Amos và Danny viết. “Nó phản ánh đặc tính chung của cơ thể con người là một cỗ máy giải trí. Đối với hầu hết mọi người, hạnh phúc liên quan đến việc nhận được một thứ mong muốn sẽ nhỏ hơn nỗi buồn vì mất chính thứ đó”.

Thật khó hình dung tại sao chuyện này lại có thể như vậy – nhạy cảm hơn với nỗi đau rất có ích cho việc sinh tồn. “Những giống loài hạnh phúc, được trời phú cho khả năng đánh giá vô hạn và độ nhạy cảm thấp đối với nỗi đau, có lẽ sẽ không tồn tại qua được trận chiến tiến hóa”, họ viết.

Khi xem xét các hàm ý của phát hiện mới, họ lập tức nhận thấy một điều: Phải bỏ qua nuối tiếc, ít nhất về mặt lý thuyết. Điều này có thể giải thích tại sao con người đưa ra các quyết định dường như vô lý để chấp nhận một thứ chắc chắn hơn trong một trò may rủi đem lại giá trị kỳ vọng lớn hơn nhiều. Nó không thể lý giải tại sao con người khi đối mặt với tổn thất lại lao theo rủi ro. Bất cứ ai muốn lập luận rằng nỗi nuối tiếc giải thích lý do mọi người thích

500 đô-la chắc ăn hơn là xác suất có được 1.000 đô-la hoặc 0 đô-la, người đó sẽ không bao giờ giải thích được tại sao khi trừ đi 1.000 đô-la khỏi tất cả các con số và chuyển đổi điều chắc ăn thành khoản tổn thất 500 đô-la, mọi người sẽ thích đánh bạc hơn. Đáng ngạc nhiên, Danny và Amos chỉ dừng lại một chút để thương tiếc cho sự mất mát một lý thuyết mà họ đã bỏ hơn một năm trời tiến hành thực hiện. Họ từ bỏ ý tưởng về sự nuối tiếc – nhiều điều trong đó rõ ràng có giá trị và đúng sự thật – nhanh không tưởng. Một ngày nọ, họ tạo ra các quy luật về nỗi hối tiếc cứ như thể các quy luật đó có thể lý giải nhiều về lý do con người đưa ra các quyết định mạo hiểm; ngày hôm sau, họ chuyển sang khám phá một lý thuyết triển vọng hơn và không nghĩ đến sự nuối tiếc một lần nào nữa.

Thay vì thế, họ bắt đầu xác định chính xác nơi chốn và cách thức con người phản ứng với xác suất của các vụ cá cược có cả thắng và thua. Amos thích gọi các ý tưởng hay là "những quả nho khô". Có 3 quả nho khô trong lý thuyết mới. Đầu tiên là nhận thức về việc con người phản ứng với các thay đổi thay vì mức độ chắc chắn. Thứ hai, họ khám phá ra rằng con người tiếp cận với rủi ro khi có tổn thất khác hẳn so với khi thu lợi. Khám phá các phản ứng của con người trước những canh bạc cụ thể, họ phát hiện ra quả nho thứ ba: Mọi người không phản ứng với xác suất theo một kiểu đơn giản. Dựa trên tư duy của họ về sự nuối tiếc, Amos và Danny đã biết trong các canh bạc có một kết quả chắc chắn, mọi người rõ ràng sẽ chi tiền cho sự chắc chắn đó. Lúc này, họ nhìn thấy con người phản ứng khác nhau đối với các mức độ không chắc chắn khác nhau. Khi bạn đưa cho họ một vụ cược có 90% xác suất thành công và một vụ khác có 10% xác suất thành công, họ sẽ không hành xử như thể vụ thứ nhất có xác suất thành công cao gấp 9 lần vụ thứ hai. Họ tiến hành một sự điều chỉnh nội bộ nào đó và hành xử cứ như xác suất 90% thực sự thấp hơn chút ít so với chính nó và xác suất 10% thì nhiều hơn một chút so với thực chất. Họ phản ứng với các xác suất không chỉ bằng lý trí mà bằng cả cảm xúc.

Dù cảm xúc đó là gì đi nữa, nó cũng trở nên mạnh mẽ hơn khi các xác suất trở nên nhỏ hơn. Nếu bạn nói với họ xác suất một phần một tỷ là họ sẽ thắng hoặc thua một đồng tiền, họ sẽ hành xử như thể xác suất không phải như vậy mà là một phần mười nghìn. Họ e sợ khả năng tổn thất một phần một tỷ và dồn nhiều hy vọng cho khả năng thắng một phần một tỷ hơn mức cần thiết. Phản ứng cảm xúc của con người đối với xác suất đã khiến họ đảo ngược lại ý thích thông thường của mình đối với rủi ro, trở thành kẻ mạo hiểm khi theo đuổi một lợi ích khó thành hiện thực và tránh rủi

ro khi đối mặt với xác xuất tổn thất nhỏ. (Đó là lý do họ mua cả xổ số lẫn bảo hiểm). “Nếu bạn chỉ nghĩ về các khả năng thì bạn nghĩ về chúng quá nhiều rồi”, Danny nói. “Khi con gái bạn về muộn và bạn lo lắng, nó choán hết tâm trí bạn ngay cả khi bạn biết chẳng có gì phải sợ. Bạn sẽ chi nhiều tiền hơn cần thiết để rũ bỏ nỗi lo đó”.

Con người đối xử với những xác suất nhỏ như thể chúng hoàn toàn có thể xảy ra. Để tạo nên một lý thuyết dự báo được điều con người thực sự làm khi đối mặt với sự không chắc chắn, bạn phải “cân đo” các khả năng, theo cách mọi người làm, bằng cảm xúc của mình. Một khi làm được điều đó, bạn sẽ giải thích được tại sao mọi người mua bảo hiểm và vé số. Thậm chí bạn còn có thể lý giải được cả nghịch lý Allais.[1]

---

[1]. Dưới đây là phiên bản đơn giản hơn của nghịch lý. Danny và Amos tạo ra nó để cho thấy mâu thuẫn rõ ràng có thể được giải quyết bằng cách sử dụng các phát hiện của họ về thái độ của con người với xác suất. Và thế là họ đã “giải” nghịch lý Allais theo một cách rất ngộ – một lần bằng sự nuối tiếc, còn lần này bằng lý thuyết mới của họ:

Bạn được lựa chọn giữa:

30.000 đô-la chắc ăn

Một ván bạc có 50% xác suất thắng 70.000 đô-la và 50% xác suất trắng tay

Hầu hết mọi người đều chọn 30.000 đô-la. Điều này về bản chất thật thú vị. Nó thể hiện sự “e ngại rủi ro”. Những người đang phải lựa chọn giữa một vụ cá cược với một khoản tiền chắc ăn sẽ chấp nhận khoản tiền đó dù nó có giá trị kỳ vọng thấp hơn tiền cược thắng (ở đây là 35.000 đô-la). Điều đó không vi phạm lý thuyết về độ thỏa dụng. Nó chỉ có ý nghĩa rằng độ thỏa dụng của một cơ hội thắng được 70.000 đô-la thấp hơn độ thỏa dụng của cơ hội thứ hai là thắng được 30.000 đôla – trong trường hợp này nó tạo ra một khoản 30.000 đô-la chắc chắn. Nhưng bây giờ hãy xem lựa chọn thứ hai trong hai phương án cá cược:

Một ván đánh bạc cho bạn 4% xác suất thắng được 30.000 đô-la và 96% trắng tay

Một ván đánh bạc cho bạn 2% xác suất thắng được 70.000 đô-la

và 98% trắng tay

Đa số mọi người ưa thích lựa chọn 2 hơn, xác suất thấp hơn để thắng được nhiều hơn. Nhưng điều đó ngụ ý rằng "độ thỏa dụng" của cơ hội thắng 70.000 đô-la lớn hơn độ thỏa dụng của lựa chọn có thể thắng 30.000 đôla – hay ngược với ưu tiên ở lựa chọn thứ nhất. Trong lý thuyết đang kiểm chứng của Danny và Amos, nghịch lý bây giờ được giải quyết khác đi. Đó không phải (hay ít nhất không chỉ) là con người dự đoán sự hối tiếc khi ra quyết định trong tình huống thứ nhất, điều mà họ dự đoán sẽ không gặp phải trong tình huống thứ hai. Đó là vì họ coi 50% là nhiều hơn 50% và nhận thấy khác biệt giữa 4% với 2% là ít hơn nhiều. (TG)

Tại một thời điểm nào đó, Danny và Amos bắt đầu nhận thức được mình có một vấn đề cần phải giải quyết. Lý thuyết của họ diễn giải mọi thứ mà độ thỏa dụng kỳ vọng không thể lý giải. Nhưng nó hàm ý điều mà lý thuyết về độ thỏa dụng chưa bao giờ đề cập, rằng việc khiến con người đón nhận các rủi ro cũng dễ dàng như làm họ né tránh chúng. Bạn chỉ cần thể hiện chúng bằng một lựa chọn liên quan đến tổn thất. Trong hơn 200 năm kể từ khi Bernoulli bắt đầu cuộc thảo luận này, giới trí thức đã coi hành vi tìm kiếm rủi ro như một sự hiếu kỳ. Nếu tìm kiếm rủi ro đã hòa vào bản chất con người, như lý thuyết của Danny và Amos đã hàm ý, tại sao trước đây người ta không nhận ra điều đó?

Amos và Danny giờ nghĩ rằng câu trả lời là những trí thức nào từng nghiên cứu về việc ra quyết định của con người đã xem xét nhầm chỗ. Đa phần họ là các nhà kinh tế học, những nhân vật hướng sự quan tâm của mình theo cách con người ra quyết định về tiền bạc. "Đó là một thông tin sinh thái học", Amos và Danny viết trong một bản thảo, "mà hầu hết các quyết định trong bối cảnh đó (ngoại trừ bảo hiểm) đều liên quan chủ yếu đến những triển vọng ưa thích". Những ván cờ bạc mà các nhà kinh tế học nghiên cứu, giống như hầu hết quyết định về tiết kiệm và đầu tư, đều là lựa chọn giữa các lợi ích. Trong lĩnh vực lợi ích, con người quả thật e ngại rủi ro. Họ chọn thứ chắc chắn thay vì may rủi. Danny và Amos nghĩ nếu các nhà lý thuyết bớt thời gian với tiền bạc và thêm thời gian cho chính trị cũng như chiến tranh, hay thậm chí là hôn nhân, họ có thể đã đi đến những kết luận khác về bản chất con người. Trong chính trị và chiến tranh, giống như các mối quan hệ khó chịu của con người, lựa chọn mà người ra quyết định phải đối mặt thường sẽ nằm giữa hai thứ khó nhằn. "Một quan điểm rất khác của con người trong vai trò người ra quyết

định có thể xuất hiện rõ rệt nếu kết quả của các quyết định trong những lĩnh vực rất cá nhân và riêng tư, chính trị hay chiến lược có thể được đo lường dễ dàng như sự được mất về tiền bạc", họ viết.

Danny và Amos dành thời gian nửa đầu năm 1975 để xây dựng hình hài cho câu chuyện nhằm trình bày một bản dự thảo thô cho những người khác xem. Họ bắt đầu với tiêu đề tạm đặt là "Lý thuyết Giá trị" nhưng sau đó đổi tên thành "Lý thuyết Rủi ro-Giá trị". Với tư cách bộ đôi nhà tâm lý học đang tấn công một lý thuyết chủ yếu được các nhà kinh tế dựng nên và bảo vệ, họ viết với sự gây hấn và tự tin đáng ngạc nhiên. Họ viết rằng lý thuyết cũ thực sự không tính đến việc con người trong thực tế chật vật thế nào với các quyết định rủi ro. Nó chỉ "giải thích các lựa chọn rủi ro chủ yếu theo thái độ đối với tiền bạc hay của cải". Giữa các dòng chữ, độc giả có thể phát hiện ra cảm giác phấn khích của họ. "Amos và tôi đang trong giai đoạn hoạt động năng suất nhất từ trước đến nay", Danny viết thư cho Paul Slovic vào đầu năm 1975. "Chúng tôi đang phát triển thứ có vẻ là một nội dung khá hoàn chỉnh và hoàn toàn mới lạ về sự lựa chọn trong điều kiện không chắc chắn. Việc xử lý sự nuối tiếc đã bị thay thế bởi một cách giải quyết ở cấp độ tham chiếu hoặc thích ứng". 6 tháng sau, Danny viết thư cho Slovic nói rằng họ có một nguyên mẫu của lý thuyết mới về ra quyết định. "Amos và tôi vừa kịp hoàn thành một nghiên cứu về lựa chọn mạo hiểm để trình bày cho một nhóm các nhà kinh tế học nổi tiếng sẽ họp tại Jerusalem tuần này", ông viết. "Nó vẫn còn khá thô sơ".

Cuộc họp đó, được mô tả như một hội thảo về kinh tế công, diễn ra vào tháng 6 năm 1975 tại một làng cộng đồng của Israel ở ngoại vi Jerusalem. Và thế là tại một trang trại, lý thuyết sau này trở thành một trong những lý thuyết gây ảnh hưởng nhất của lịch sử kinh tế học đã ra mắt. Lý thuyết về ra quyết định thuộc về lĩnh vực của Amos nên ông trình bày hết. Khán giả gồm có ít nhất 3 người đã hoặc sẽ là chủ nhân của giải Nobel kinh tế: Peter Diamond, Daniel McFadden và Kenneth Arrow. "Khi lắng nghe Amos, bạn biết mình đang nói chuyện với một trí tuệ xuất sắc", Arrow nói. "Bạn nêu ra một câu hỏi. Amos đã nghĩ về câu ấy rồi và ông ấy có câu trả lời".

Sau khi lắng nghe phần trình bày của Amos, Arrow có một câu hỏi lớn cho Amos: Tổn thất là gì?

Lý thuyết rõ ràng đã tạo ra khác biệt rõ rệt trong cảm giác của con

người khi đối mặt với các tổn thất tiềm năng so với các lợi ích tiềm năng. Một tổn thất, theo như lý thuyết, xuất hiện khi một người hoàn tất công việc tệ hơn "điểm tham chiếu" của anh ta. Nhưng điểm tham chiếu này là gì? Câu trả lời đơn giản là: bất cứ nơi nào bạn bắt đầu. Nguyên trạng của bạn. Một tổn thất chỉ xảy đến khi bạn kết thúc công việc tệ hơn nguyên trạng của mình. Nhưng làm thế nào để xác định nguyên trạng của một người bất kỳ? "Khái niệm tổn thất được thể hiện khá rõ ràng trong một thí nghiệm", Arrow sau đó nói. "Trong thế giới thực, nó không quá rõ ràng".

Các bàn giao dịch của Phố Wall vào cuối mỗi năm đều bốc mùi vấn đề. Nếu một nhân viên giao dịch Phố Wall kỳ vọng được thưởng 1 triệu đô-la nhưng rốt cuộc chỉ được nửa triệu, anh ta sẽ cảm thấy bị tổn thất và hành xử như thể bị tổn thất. Điểm tham chiếu của anh ta là một kỳ vọng về thứ mình có thể sẽ nhận được. Kỳ vọng đó không phải là một con số ổn định; nó có thể bị thay đổi theo đủ mọi cách. Một nhân viên giao dịch kỳ vọng được thưởng 1 triệu đô-la – và cho rằng những người khác ở bàn giao dịch của mình cũng được thưởng tiền triệu – sẽ không duy trì cùng một điểm tham chiếu nếu anh ta biết tất cả mọi người khác đều mới nhận 2 triệu đô-la. Nếu vào lúc đó được thưởng 1 triệu đô-la, anh sẽ lại thấy mình bị tổn thất. Danny sau đó sử dụng cùng điểm tham chiếu đó để lý giải hành vi của linh trưởng trong những thí nghiệm do các nhà nghiên cứu tiến hành trên khỉ bonobo. "Nếu cả tôi lẫn hàng xóm của tôi ở chuồng kế bên đều được thưởng một quả dưa chuột vì đã làm rất tốt thì thật tuyệt. Nhưng nếu hắn được thưởng chuối còn tôi chỉ có dưa chuột thì tôi sẽ ném quả dưa vào mặt người làm thí nghiệm". Khi một con khỉ được thưởng chuối, nó đã trở thành điểm tham chiếu của con khỉ chuồng bên.

Điểm tham chiếu là một trạng thái tâm lý. Ngay cả trong các vụ đánh bạc cược đơn, bạn vẫn có thể chuyển đổi điểm tham chiếu của một người và khiến một tổn thất có vẻ giống một lợi ích, và ngược lại. Làm như vậy, bạn có thể chi phối cách lựa chọn của mọi người chỉ bằng cách mô tả chúng. Chúng cho các nhà kinh tế học một sự chứng minh quan điểm:

> Vấn đề A. Ngoài thứ đang có, bạn được trao thêm 1.000 đô-la. Bây giờ bạn được yêu cầu chọn giữa các phương án sau:
>
> Phương án 1. Một xác suất 50% thắng được 1.000 đô-la
>
> Phương án 2. Món quà trị giá 500 đô-la

Hầu hết mọi người chọn phương án 2, sự chắc chắn.

Vấn đề B. Ngoài thứ đang có, bạn được trao thêm 2.000 đô-la. Bây giờ bạn được yêu cầu chọn giữa các phương án sau:

Phương án 3. 50% xác suất mất 1.000 đô-la

Phương án 4. Chắc chắn mất 500 đô-la

Hầu hết mọi người chọn phương án 3, đánh cược.

Hai câu hỏi thực tế là giống nhau. Trong cả hai trường hợp, nếu chọn đánh bạc, bạn đều sẽ kết thúc với xác suất 50-50 trị giá 2.000 đô- la. Trong cả hai trường hợp, nếu chọn sự chắn chắn, bạn sẽ kết thúc ở giá trị 1.500 đô-la. Nhưng khi định hình thứ chắc chắn như một khoản tổn thất, con người sẽ chọn đánh bạc. Khi bạn đóng khung nó là một lợi ích, người ta sẽ chọn cái chắc ăn. Điểm tham chiếu – là điểm cho phép bạn phân biệt giữa tổn thất và lợi ích – không phải một con số xác định. Nó là một trạng thái tâm lý. "Thứ tạo ra lợi ích hay tổn thất phụ thuộc vào cách thể hiện của vấn đề và bối cảnh nó nảy sinh", bản thảo đầu tiên của "Lý thuyết Giá trị" giải thích. "Chúng tôi cho rằng lý thuyết hiện tại đúng với các lợi ích và tổn thất theo nhận thức của chủ thể".

Danny và Amos đang cố gắng cho thấy những người phải đối mặt với một lựa chọn rủi ro đều không thể đặt nó vào bối cảnh. Họ đánh giá nó một cách riêng biệt. Khi khám phá điều giờ đây họ gọi là hiệu ứng cô lập, Amos và Danny đã tình cờ khám phá ra một ý tưởng khác – và các hàm ý của nó trong thế giới thực thật khó có thể bỏ qua. Họ gọi điều này là "đóng khung". Đơn giản bằng cách thay đổi mô tả về một tình huống và biến một lợi ích trở thành tổn thất, bạn có thể khiến mọi người hoàn toàn lật ngược thái độ đối với rủi ro và chuyển họ từ né tránh sang tìm kiếm rủi ro. "Chúng ta nghĩ ra trò đóng khung mà không hề nhận ra mình đang làm điều đó", Danny nói. "Bạn xem xét hai thứ giống nhau – khác biệt giữa chúng không nên liên quan – và khi chỉ ra chúng không hề không liên quan, bạn cho thấy lý thuyết về độ hữu dụng kỳ vọng đã sai". Đối với Danny, việc đóng khung giống như công trình nghiên cứu của họ về sự phán đoán. *Đây, nhìn này, lại có một mánh lới lạ lùng khác được tâm trí sử dụng để lừa chính nó.*

Đóng khung chỉ là một hiện tượng: Sẽ không bao giờ có một lý thuyết về đóng khung. Nhưng Amos và Danny cuối cùng cũng sẽ dành mọi thời gian và sức lực để nghĩ ra các ví dụ về hiện tượng đó, minh họa cách nó làm méo mó các quyết định trong thế giới

thật. Nổi tiếng nhất trong số đó là Vấn đề Bệnh dịch châu Á.

Vấn đề Bệnh dịch châu Á thực chất là hai vấn đề họ đưa riêng cho hai nhóm đối tượng khác nhau, vốn không hề biết đến sức mạnh của việc đóng khung. Nhóm đầu tiên nhận vấn đề sau:

> Vấn đề 1. Hãy tưởng tượng nước Mỹ đang chuẩn bị cho đợt bùng phát một bệnh dịch châu Á bất thường, được cho là sẽ giết chết 600 người.
>
> Hai chương trình thay thế nhằm chống dịch đã được đề xuất. Giả sử ước đoán khoa học chính xác về hậu quả của các chương trình là:
>
> Nếu áp dụng chương trình A, 200 người sẽ được cứu.
>
> Nếu áp dụng chương trình B, có 1/3 xác suất là 600 người sẽ được cứu và 2/3 xác suất là không ai sống sót.
>
> Bạn ủng hộ chương trình nào?

Đại đa số sẽ chọn chương trình A để chắc chắn cứu được 200 mạng người.

Nhóm thứ hai cũng nhận được sự xếp đặt như trên nhưng phải chọn giữa hai chương trình khác:

> Nếu áp dụng chương trình C, 400 người sẽ chết.
>
> Nếu áp dụng chương trình D, có 1/3 xác suất là không ai chết và 2/3 xác suất là 600 người sẽ chết.

Khi lựa chọn được đóng khung theo kiểu này, đại đa số sẽ chọn chương trình D. Hai vấn đề giống hệt nhau nhưng trong trường hợp thứ nhất, khi lựa chọn được đóng khung như một lợi ích thì các đối tượng chọn cách chắc chắn cứu được 200 người (nghĩa là 400 người sẽ chết chắc, dù các đối tượng không nghĩ đến chuyện đó). Ở trường hợp thứ hai, với lựa chọn được đóng khung như một tổn thất, các đối tượng sẽ chọn ngược lại và chịu rủi ro là mọi người sẽ chết hết.

Con người không lựa chọn giữa hai thứ. Họ chọn giữa những miêu tả về chúng. Các nhà kinh tế học và bất cứ ai khác muốn tin rằng con người là duy lý đều có thể hợp lý hóa, hoặc cố gắng hợp lý hóa nỗi e ngại tổn thất. Nhưng bạn hợp lý hóa chuyện này như thế nào? Các nhà kinh tế học cho rằng bạn có thể đo lường điều mọi

người mong muốn từ những thứ họ chọn lựa. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn muốn các thay đổi về bối cảnh của những phương án lựa chọn bạn có? "Nói vậy thật buồn cười vì trong phạm vi tâm lý học, nói thế là rất sáo rỗng", nhà tâm lý học Richard Nisbett sau đó nói. "Dĩ nhiên, chúng ta bị ảnh hưởng bởi cách trình bày quyết định!"

Sau cuộc họp giữa các nhà kinh tế học Mỹ với các nhà tâm lý học Israel tại khu làng cộng đồng ở Jerusalem, các nhà kinh tế học trở về Mỹ và Amos gửi một lá thư cho Paul Slovic. "Mọi thứ đã trao đổi đều được hưởng ứng", ông viết. "Bằng cách nào đó, các nhà kinh tế học vừa cảm thấy chúng ta đúng, vừa muốn chúng ta sai, bởi sự thay thế lý thuyết về độ thỏa dụng bằng mô hình chúng ta phác thảo sẽ khiến họ gặp vô vàn vấn đề".

Ít ra cũng có một nhà kinh tế học không cảm thấy thế, nhưng chẳng ai nghĩ ông ta sau này sẽ giành giải Nobel, chí ít là tại thời điểm ông gặp lý thuyết của Danny và Amos. Tên ông là Richard Thaler. Vào năm 1975, Thaler là một giáo sư trợ lý 31 tuổi, không có triển vọng rõ rệt nào ở trường Quản lý Kinh doanh của Đại học Rochester. Thậm chí việc ông có mặt ở đó cũng đã gây ngạc nhiên rồi. Ông có hai đặc điểm nổi bật khiến ông không chỉ không phù hợp với kinh tế học mà với cả đời sống học thuật. Một là ông rất dễ buồn chán và cực kỳ giàu trí tưởng tượng trong khi cố thoát khỏi sự nhàm chán. Hồi nhỏ, ông thường xuyên thay đổi luật chơi của các trò mình muốn chơi. Trong một tiếng rưỡi đầu tiên chơi cờ Tỷ phú, khi mọi người đi khắp bàn cờ, ngẫu nhiên chọn trúng các điền sản và mua chúng, ông lại thấy chán ngắt. Sau khi chơi được vài lần, ông tuyên bố: "Đây là một trò chơi ngu ngốc". Ông nói chỉ chơi nếu tất cả các điền sản được tráo lên và chia lại cho những người chơi ở đầu ván. Trò chơi ghép từ Scrabble cũng vậy. Nhận thấy nó chán khi mình bị chia cho chữ "E" và chẳng còn phụ âm đặc biệt nào, ông liền thay đổi luật chơi để các chữ cái được sắp xếp vào 3 nhóm: nguyên âm, phụ âm thường và các phụ âm hiếm, đặc biệt. Chúng được chia đều cho mỗi người chơi; sau 7 vòng, từng người chơi được nhận một phụ âm đặc biệt. Tất cả những thay đổi Thaler tạo ra cho các trò ông từng chơi hồi nhỏ đã cắt giảm thời gian chờ đợi ngồi không cũng như tiết chế vai trò của vận may và tăng độ khó cùng tính cạnh tranh của người chơi.

Điều này thật kỳ quặc, giống như một đặc điểm rõ rệt nữa của Thaler là cảm giác lạc lõng. Khi ông 10 hay 11 tuổi gì đó, là một học sinh toàn điểm B, cha ông, một quản lý công ty bảo hiểm có

tính tỉ mỉ, ngày càng thất vọng về việc học hành cẩu thả của Thaler đến nỗi ông đưa con trai cuốn truyện *Những cuộc phiêu lưu của Tow Sawyer* và bảo Thaler chép lại chính xác vài trang như Mark Twain viết. Thaler đã cố gắng một cách nghiêm túc: "Tôi làm đi làm lại mãi một cách đầy cáu kỉnh". Mỗi lần chép xong, cha ông lại tìm ra lỗi – thiếu từ, thiếu dấu phẩy. Dấu ngoặc kép trong một cuộc nói chuyện giữa Tom và dì Polly làm ông lúng túng. Nhớ lại chuyện đó, ông có thể nhìn ra vấn đề của mình không chỉ là thiếu nỗ lực: có lẽ ông mắc chứng khó đọc thể nhẹ. Nhưng mọi người chỉ cho là ông cẩu thả hay lười biếng, hoặc cả hai.

Và thế là ông cũng bắt đầu nghĩ về bản thân theo chiều hướng này. Kinh tế học khi đó có lẽ không phải là nơi lý tưởng cho những ai dễ chán nản và gặp vấn đề với chi tiết. Sau đại học, Thaler học thẳng lên chủ yếu vì cuộc đời của cha khiến ông cho rằng nghề kinh doanh thật nhàm chán, căng thẳng đầu óc và ông không có khả năng làm thuê cho ai. Ông chẳng thể nghĩ ra việc gì khác ngoài đi học sau đại học và ông chọn kinh tế học bởi "nó có vẻ thiết thực". Khi đó ông mới biết lĩnh vực này cực kỳ chú trọng cả sự chính xác lẫn toán học – đến mức dường như chỉ những ai được phép pha trò trên các bài đăng tạp chí của họ mới là những người giỏi toán nhất. Vào thời điểm Thaler đến Khoa Sau đại học về Quản lý của Đại học Rochester, ông xa rời lĩnh vực của mình và xa cách với các bạn học. "Tôi thú vị hơn họ nhưng không giỏi toán bằng", ông nói. "Thế tôi giỏi cái gì? Đó là tìm ra những thứ thú vị".

Ông viết luận văn về lý do tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh tại Mỹ của người da đen cao gấp đôi người da trắng. Xét tất cả các biến rõ ràng – học vấn và thu nhập của bố mẹ, đứa trẻ có sinh ra ở bệnh viện hay không… – ông chỉ giải thích được sự khác biệt nửa vời. Ông vẫn còn lấn cấn về điều gì đó dường như là một vấn đề hóc búa không thể giải quyết. "Tôi đã cố nhưng không giải thích được", ông nói. "Tôi lẽ ra đã có thể làm cho nó thú vị nếu tự tin hơn". Giới kinh tế học phản ứng bằng cách hễ ông nộp đơn xin việc ở trường đại học thì đều từ chối. Thaler đành làm việc cho một công ty tư vấn.

Thế rồi, ngay khi ông bắt đầu một con đường mới trong cuộc đời, công ty đóng cửa một văn phòng và sa thải ông. 27 tuổi, khánh kiệt và thất nghiệp, đã có vợ và hai con nhỏ, Thaler cầu xin Trưởng khoa sau đại học về Quản lý ở Rochester cho mình một công việc và được ký hợp đồng tạm thời 1 năm, giảng dạy về phân tích chi phí-lợi ích cho sinh viên trường kinh doanh. Trở lại trường, ông bắt đầu viết một nghiên cứu khác. Ông phát hiện thêm một câu hỏi thú vị: Một mạng người đáng giá bao nhiêu?

Ông cũng tìm được một cách thông minh để tiếp cận vấn đề. Ông so sánh mức lương của các công việc rủi ro – công nhân khai thác mỏ than, thợ đốn gỗ, người lau kính cửa sổ cao ốc – với tuổi thọ của những người làm các công việc đó. Từ dữ liệu, ông rút ra mức lương người Mỹ cần nhận để chấp nhận giảm tuổi thọ dự tính. Nếu bạn có thể tính toán mức lương người ta cần được trả để chấp nhận xác suất 1% tử vong khi đang làm việc thì bạn có thể, về lý thuyết, tính ra mức lương cần phải chi trả để họ đồng ý xác suất 100% sinh nghề tử nghiệp (Con số ông tính ra là 1,4 triệu đô-la, tính theo thời giá đô-la năm 2016). Sau đó ông lại nghĩ các phương pháp của mình hơi ngớ ngẩn ("Chúng ta có thật sự nghĩ rằng người ta ra quyết định một cách duy lý?"). Nhưng các nhà kinh tế lão làng và thành công hơn sẵn sàng kết luận rằng các công nhân khai thác mỏ than của Mỹ đã tự tính toán trong đầu về giá trị mạng sống của mình và đòi mức lương tương ứng.

Nghiên cứu đó giúp Thaler được nhận vào làm toàn thời gian, không có hợp đồng vô thời hạn, tại Khoa Sau đại học về Quản lý của trường Rochester. Nhưng trong lúc cố gắng tính toán giá trị của một mạng người, ông bắt đầu cảm thấy băn khoăn về lý thuyết kinh tế. Ông đưa bảng câu hỏi cho các đối tượng để hỏi họ một giả định: Nếu họ nhiễm một loại virus gây bệnh chết người có xác suất 1/1.000, họ sẽ chi bao nhiêu cho thuốc chữa bệnh? Vì là một nhà kinh tế học nên ông biết có nhiều cách để hỏi câu đó, vì thế ông cũng hỏi: Bạn sẽ cần được trả bao nhiêu tiền để chấp nhận xác suất 1/1.000 nhiễm phải cùng căn bệnh chết người ấy? Lý thuyết kinh tế nói rằng hai con số phải bằng nhau. Dù bạn sẵn lòng chi bao nhiêu để thoát xác suất tử vong là 1/1.000, con số ấy cũng phải bằng số tiền bạn cần được trả để bản thân chấp nhận xác suất tử vong là 1/1.000: Con số đó là giá trị bạn gán cho xác suất tử vong 1/1.000. Những ai có mạng sống bấp bênh theo giả định lại không cảm nhận theo kiểu đó. "Các câu trả lời được mọi người đưa ra theo thứ tự về quy mô", Thaler nói. "Họ nói sẵn sàng chi 10.000 cho việc chữa trị nhưng cần được trả 1 triệu đô-la để chấp nhận nhiễm virus".

Thaler nghĩ điều đó thật sự thú vị. Ông kể cho thầy hướng dẫn luận án nghe về các phát hiện của mình. "Đừng phí phạm thời gian vào các bảng câu hỏi nữa, hãy bắt đầu nghiên cứu kinh tế học thực sự", thầy của ông nói.

Thay vào đó, Thaler bắt đầu lập một danh sách. Trên danh sách này có nhiều điều bất hợp lý mà con người làm nhưng các nhà kinh tế học lại khẳng định là không, bởi họ cho rằng mọi người đều duy lý. Đứng đầu danh sách là việc con người sẵn sàng chi gấp

100 lần để tránh xác suất 1/1.000 nhiễm một căn bệnh nan y so với việc được điều trị cùng căn bệnh đó, sau khi họ đã có xác suất 1/1.000 mắc phải nó.

Thaler có lẽ không cảm nhận chắc chắn hoàn toàn về bản thân nhưng ông nhanh chóng nhận ra những người khác cũng chẳng chắc chắn về chính họ. Ông để ý thấy khi mời các nhà kinh tế học đồng nghiệp đến ăn tối, họ ăn toàn hạt điều, nghĩa là họ chẳng thích bữa ăn cho lắm. Quan trọng hơn, ông nhận thấy họ có xu hướng nhẹ nhõm khi ông cất hạt điều đi để nó không làm hỏng bữa tối của họ. "Ý tưởng ở đây là nên giảm bớt các lựa chọn – ý tưởng đó thật xa lạ đối với kinh tế học", ông nói. Sau khi ông và một người bạn được tặng vé xem trận bóng rổ ở Buffalo, nhưng sau đó họ quyết định thật không đáng để lái xe xuyên bão tuyết tới xem nó, bạn ông đã nói: "Nhưng nếu tự bỏ tiền mua cặp vé đó thì có lẽ chúng ta sẽ đi". Một nhà kinh tế học sẽ coi cặp vé như là "chi phí chìm". Bạn không tới xem một trận đấu mà bạn không muốn chỉ vì bạn bỏ tiền mua vé. Tại sao lại tự làm mình khổ sở thêm? "Tôi nói: 'Thôi nào, cậu không biết về chi phí chìm à?'", Thaler nhớ lại. Bạn ông là một nhà khoa học máy tính nên không biết đến chi phí chìm. Sau khi Thaler giải thích khái niệm này, người bạn chỉ nhìn ông và nói: "Ồ, đó chỉ là thứ nhảm nhí".

Danh sách của Thaler dài ra nhanh chóng. Nhiều thứ trong đó rơi vào mục mà cuối cùng ông sẽ gọi là "Hiệu ứng Sở hữu". Hiệu ứng này là một ý tưởng tâm lý với các hậu quả kinh tế. Con người gắn một giá trị tăng thêm kỳ lạ nào đó với bất cứ thứ gì họ tình cờ sở hữu, đơn giản vì họ sở hữu nó, rồi tỏ ra miễn cưỡng đáng ngạc nhiên khi phải từ bỏ vật sở hữu hay quyền sở hữu của mình, ngay cả khi việc trao đổi chúng hợp lý về kinh tế. Nhưng ban đầu, Thaler không tư duy theo các phạm trù. "Thời điểm đó, tôi chỉ đang thu thập một danh sách những điều ngu ngốc con người làm", ông nói. Tại sao người ta không muốn bán những ngôi nhà nghỉ dưỡng họ sẽ không bao giờ mua, nếu từ đầu họ không mua và bây giờ lại đang được chào mời? Tại sao các đội bóng ở giải NFL không muốn trao đổi quyền chọn cầu thủ khi rõ ràng họ có thể thu về số tiền cao hơn giá trị của các cầu thủ đó? Vì sao các nhà đầu tư không muốn bán những cổ phiếu đã rớt giá, ngay cả khi họ thừa nhận mình sẽ không bao giờ mua các cổ phiếu đó với giá thị trường hiện hành? Có vô vàn những điều con người làm mà lý thuyết kinh tế học khó giải thích. "Khi bạn bắt đầu tìm kiếm hiệu ứng sở hữu", Thaler nói, "bạn nhìn thấy nó ở khắp nơi". Cảm nhận của Thaler về lĩnh vực của mình không khác nhiều so với cảm nhận về trò Cờ Tỷ phú hồi bé: Nhàm chán và không cần thiết phải thế. Kinh tế học phải là nghiên cứu về một khía cạnh trong bản

chất con người, nhưng nó đã thôi không còn quan tâm đến bản chất con người. "Nghĩ về chuyện này thì thú vị hơn nhiều so với nghiên cứu kinh tế học", ông nói.

Khi ông thu hút sự chú ý của các nhà kinh tế học đồng nghiệp bằng những quan sát của mình, họ chẳng hề hứng thú. "Điều đầu tiên họ luôn nói là: 'Đương nhiên chúng tôi biết đôi lúc con người phạm sai lầm, nhưng sai lầm là ngẫu nhiên và chúng sẽ biến mất trên thị trường'", Thaler nhớ lại. Ông không còn tin vào điều đó nữa. Danh sách của ông, cùng với nỗi thôi thúc tạo ra nó, không giúp ông có được bạn bè trong khoa Kinh tế học của Đại học Rochester, hay ở trường kinh doanh trong đó. "Thaler có nhiều kẻ thù và ông ấy không giỏi xoa dịu kẻ thù", Tom Russell, một đồng nghiệp là giảng viên kinh tế học tại Rochester nói. "Nếu bạn nói thẳng vào mặt một giảng viên đại học: 'Anh vừa nói một điều thật ngu ngốc' – được thôi, những nhân vật tên tuổi có thể nói: 'Ngu ngốc như thế nào?', nhưng kẻ ít tên tuổi không nên nói thế".

Tương lai của Thaler thật mờ mịt vào năm 1976, khi ông tham dự một hội thảo về cách thức xác định giá trị mạng người. Khi biết đến những mối quan tâm lạ lùng của Thaler, một thành viên tham dự hội thảo khuyên ông đọc bài báo của Kahneman và Tversky trên tạp chí *Science*, nội dung trong đó là tìm cách lý giải tại sao con người lại làm những điều ngu ngốc. Thaler về nhà và tìm thấy bài báo "Phán đoán trong điều kiện không chắc chắn" trong một tờ Science cũ. Ông không thể tin nổi mình đã phấn khích thế nào khi đọc nó. Ông tiếp tục đọc tất cả những bài báo khác đăng trên các số báo khác do Kahneman và Tversky viết. "Tôi còn nhớ rõ đã đọc hết bài báo này sang bài báo khác", Thaler nói. "Như thể tôi tìm ra một hũ vàng bí mật. Trong một lúc, tôi không rõ tại sao mình lại quá phấn khích như vậy. Thế rồi tôi nhận ra: Họ có một ý tưởng. Đó là thiên kiến hệ thống". Nếu mọi người có thể sai một cách có hệ thống thì sai lầm của họ không thể nào bị bỏ qua. Hành vi phi lý của số ít sẽ không thể được bù đắp bởi hành vi duy lý của số đông. Mọi người có thể sai một cách có hệ thống và vì thế các thị trường cũng sai một cách hệ thống.

Thaler nhờ người gửi cho mình một bản thảo của "Lý thuyết Giá trị". Ông lập tức nhận ra ý nghĩa của nó, một chiếc xe tải chất đầy tâm lý học có thể đi vào nơi linh thiêng của kinh tế học và phát nổ. Logic trong nghiên cứu thật tuyệt vời, không thể cưỡng lại. Thứ mà không lâu sau được biết đến là một lý thuyết về triển vọng đã giải thích hầu hết các mục trong danh sách của Thaler, bằng một ngôn ngữ mà các nhà kinh tế học có thể hiểu. Có những mục trong danh sách mà lý thuyết về triển vọng đó không đề cập – sự

tự chủ là một nội dung lớn như thế – nhưng không hề gì. Nghiên cứu đã tạo ra một lỗ hổng trong lý thuyết kinh tế để tâm lý học tiến vào. "Đó là phép màu của nghiên cứu", Thaler nói, "cho bạn thấy mình có thể làm được. Toán học kết hợp tâm lý học. Nghiên cứu đó là thứ mà một nhà kinh tế học gọi là bằng chứng của sự tồn tại. Nó thâu tóm rất nhiều thứ trong bản chất con người".

Cho đến thời điểm đó, Thaler đã cảm thấy vị trí của mình trong kinh tế học thật bấp bênh giống như khả năng chép truyện *Tow Sawyer* của ông ngày xưa. "Nếu họ không tồn tại, tôi chẳng biết liệu mình có ở lại lĩnh vực này hay không", ông nói. Sau khi hoàn tất việc tổng hợp công trình nghiên cứu của các nhà tâm lý học người Israel, ông có một cảm nhận mới mẻ. "Tôi có cảm giác", ông nói, "có những quan niệm chắc chắn rằng tôi được sinh ra trên đời là để tư duy. Và bây giờ tôi có thể tư duy về chúng". Ông quyết định sẽ bắt đầu bằng cách chuyển danh sách của mình thành một bài báo. Nhưng trước cả khi thực hiện điều đó, ông đã tìm ra địa chỉ thư của khoa Tâm lý học, Đại học Hebrew và viết một lá thư cho Amos Tversky.

Amos thấy gần như các nhà kinh tế học đều viết thư cho ông. Họ hiểu ông. Đầu óc logic bền bỉ của Amos rất giống họ nhưng thông tuệ hơn theo một cách nào đó. Họ có thể nhận ra tài năng của ông. Đối với hầu hết các nhà kinh tế học, trí tuệ của Danny là một điều bí ẩn. Richard Zeckhauser, một nhà kinh tế tại Harvard đã trở thành bạn của Amos, từng tuyên bố với toàn thể ngành của mình: "Ấn tượng của tôi về cách họ tiến hành một nghiên cứu là họ cứ đi vòng quanh và để Amos làm nhiều việc. 'Đoán xem nào, Amos, tôi đi mua một chiếc xe hơi, tôi trả giá 38.000 đô-la và người bán hàng nói 38.900 và tôi đồng ý! Tôi đã làm tốt chứ?'. Và Amos sẽ nói: 'Hãy viết chúng ra giấy'". Quan điểm của các nhà kinh tế về sự cộng tác là thứ Amos Tversky đã bắt đầu, giống như một nhà nhân loại học, nghiên cứu về một bộ lạc xa lạ ít duy lý hơn ông, bộ lạc đó chính là Danny. "Tôi cũng cho rằng hành vi như vậy, theo nghĩa nào đó, là không khôn ngoan hoặc sai lầm, nhưng chuyện này không có nghĩa là nó không xảy ra", Amos viết thư cho một nhà kinh tế học Mỹ, người đã phàn nàn về mô tả bản chất con người được hàm ý trong "Lý thuyết Giá trị". "Một lý thuyết về tầm nhìn không thể sai lầm do dự báo ảo ảnh thị giác. Tương tự, một lý thuyết mô tả về lựa chọn không thể bị bác bỏ vì nó dự báo 'hành vi vô lý' nếu như hành vi đang nói đến được quan sát".

Về phần mình, Danny cho rằng đến tận năm 1976 ông mới bắt

đầu hiểu lý thuyết của họ có thể thuộc về một lĩnh vực ông không có kiến thức. Sự tỉnh ngộ ấy xảy ra khi Amos trao cho ông một nghiên cứu được viết bởi một nhà kinh tế học. Nghiên cứu mở đầu bằng câu: "Vị đại diện cho lý thuyết kinh tế thật duy lý, ích kỷ và thị hiếu của ông ta không hề thay đổi". Dù các nhà kinh tế học của Đại học Hebrew ở tòa nhà kế bên, Danny vẫn chẳng đoái hoài gì đến các giả thuyết của họ về bản chất con người. "Đối với tôi, ý tưởng họ thật sự tin vào điều ấy – rằng đó thật sự là thế giới quan của họ – thật khó tin", ông nói. "Một thế giới quan trong đó mọi người cho tiền boa ở một nhà hàng họ sẽ không bao giờ quay lại được coi là một vấn đề hóc búa". Nó là một thế giới quan chấp nhận rằng cách duy nhất để thay đổi hành vi con người là thay đổi các khuyến khích tài chính. Ý tưởng về nó đã đánh động tâm thức ông kỳ lạ đến nỗi ông hiếm khi đối đầu trực tiếp với nó. Đối với Danny, ý tưởng tổng thể của việc chứng minh con người không hề duy lý có cảm giác hơi giống như chứng minh con người không có lông mao. Rõ ràng con người không duy lý, dù theo bất kỳ nghĩa nào của thuật ngữ này.

Ông và Amos muốn tránh tham gia một cuộc tranh luận về tính duy lý của con người. Tranh luận kiểu đó sẽ chỉ làm xao nhãng con người khỏi hiện tượng họ đang khám phá. Họ ưa thích tiết lộ bản chất con người và để con người quyết định mình là ai. Nhiệm vụ tiếp theo của họ, hai người nhìn nhận, là chăm chút và tinh chỉnh "Lý thuyết Giá trị" để xuất bản. Cả hai lo lắng có ai đó sẽ tìm ra một mâu thuẫn rõ ràng – một kiểu nghịch lý Allais nào đó – giống như quan sát sẽ làm cho lý thuyết của họ chết yểu trên đường về đích. Họ đã dành 3 năm gần như chẳng làm gì khác ngoài tìm kiếm lý thuyết về các mâu thuẫn nội tại. "Trong suốt 3 năm đó, chúng tôi không thảo luận gì về những mối quan tâm đích thực của mình", Danny nói. Đam mê của Danny đã ngừng lại với những thấu hiểu sâu sắc về tâm lý; còn Amos say mê với việc sử dụng những thấu hiểu đó để tạo ra một cấu trúc. Điều Amos nhìn ra, có lẽ rõ hơn Danny, là cách duy nhất buộc thế giới phải ra sức nghiền ngẫm những điều họ thấu hiểu về bản chất con người là đưa chúng vào một lý thuyết. Lý thuyết đó cần giải thích và dự báo hành vi tốt hơn lý thuyết đang có, nhưng nó cũng cần được diễn giải bằng logic toán học. "Điều làm cho lý thuyết quan trọng khác với điều khiến nó tồn tại", Danny nói nhiều năm sau đó. "Khoa học là một cuộc đàm luận và bạn phải cạnh tranh để giành quyền lắng nghe. Sự cạnh tranh có những quy luật của nó. Và thật kỳ lạ, các quy luật đó là bạn được kiểm chứng trên một lý thuyết chính thống". Sau khi họ cuối cùng cũng gửi một bản thảo nghiên cứu tới tạp chí kinh tế học *Econometrica*, Danny bối rối trước phản

hồi của biên tập viên. “Tôi hy vọng anh ta sẽ nói: ‘E ngại tổn thất thật sự là một ý tưởng hay’. Nhưng anh ta bảo: ‘Không, tôi thích toán học’. Tôi cảm thấy đau khổ”.

Đến năm 1976, đơn thuần vì mục tiêu marketing, họ thay đổi tiêu đề thành “Lý thuyết triển vọng”. “Ý tưởng là cho lý thuyết một cái tên hoàn toàn khác biệt không tạo ra bất kỳ liên tưởng nào”, Danny nói. “Khi bạn nói ‘lý thuyết triển vọng’, không ai biết bạn đang nói gì. Chúng tôi nghĩ: Ai biết chứ? Nó hóa ra lại có ảnh hưởng. Và nếu thế, chúng tôi không muốn nó bị nhầm lẫn với cái gì khác”.

Bỗng một ngày họ bị giảm tốc một cách đầy kịch tính bởi xáo trộn trong cuộc đời của Danny. Thời điểm năm 1974, ông chuyển ra khỏi nhà, sống xa vợ và các con. Một năm sau, ông li dị và bay đến London gặp nhà tâm lý học Anne Treisman để chính thức “tỏ tình”. Bà đáp lại. Đến mùa thu năm 1975, Amos rõ ràng đã mệt vì những ảnh hưởng chẳng dễ chịu tất yếu xảy ra. “Khó mà ước lượng hết thời gian, năng lượng cảm xúc và tinh thần bị tiêu tốn vì những chuyện tình kiểu đó”, ông viết thư cho bạn mình là Paul Slovic.

Tháng 10 năm 1975, Danny lại bay sang Anh lần nữa, lần này là để gặp Anne ở Cambridge và cùng bà đến Paris. Ngay lập tức ông rơi vào trạng thái hân hoan lẫn lo lắng khác lạ về ảnh hưởng của mối quan hệ mới với Anne tới tình cảm cũ với Amos. Ở Paris, ông chờ đợi thứ trông có vẻ là một lá thư của Amos – nhưng khi mở nó ra, ban đầu ông chỉ thấy một bản thảo của nội dung sau này sẽ trở thành “Lý thuyết Triển vọng”. Danny hiểu việc không có thư cá nhân kèm theo là một thông điệp tinh tế của Amos. Ngồi bên tình mới ở kinh đô lãng mạn của thế giới, Danny ngồi xuống và viết ra những lời giống như một lá thư tình gửi Amos. “Amos yêu quý”, lá thư bắt đầu. “Khi đến Paris, tôi nhận được một phong bì từ cậu. Tôi rút ra bản viết tay của cậu nhưng chẳng có chữ nào trong đó. Tôi tự nhủ rằng Amos đang giận mình mà chẳng có lý do. Sau bữa tối, tôi tìm một chiếc phong bì cũ để gửi lá thư này cho cậu, rồi tôi thấy cái phong bì của cậu và lá thư bên trong. Vì muộn giờ ăn tối nên tôi chỉ kịp liếc nhìn qua xem cuối thư cậu viết gì. Tôi nhìn thấy dòng chữ ‘Thân mến, như xưa’ và nổi da gà vì xúc động”. Ông tiếp tục viết rằng mình từng giải thích với Anne là ông có thể chẳng bao giờ tự mình đạt được những thành quả đã gặt hái cùng Amos và nghiên cứu mới họ đang tiến hành là một bước đi nữa. “Đây là khoảnh khắc tuyệt vời nhất trong một mối quan hệ mà tôi nhận ra là một trong những gì thăng hoa nhất đời mình”, ông viết. Sau đó ông viết thêm: “Hôm qua tôi đến Cambridge. Và tôi đã

nói với họ công trình của chúng ta về Lý thuyết Giá trị. Họ nhiệt tình đến phát ngại. Tôi tổng kết lại bằng một thảo luận về các giai đoạn ban đầu của hiệu ứng cô lập. Và họ hưởng ứng thật đặc biệt. Nhìn chung, họ đã cho tôi cảm giác mình là một trong những nhân vật vĩ đại nhất của thế giới. Họ đã rất cố gắng gây ấn tượng với tôi đến mức tôi kết luận có lẽ đã đến lúc mình không cần phải gây ấn tượng với người khác".

Theo một cách thức lạ lùng nào đó, khi họ đến khoảnh khắc vinh quang vĩ đại nhất trước công chúng, sự cộng tác của hai người vẫn là chuyện riêng tư, một canh bạc bất ưng không bối cảnh. "Chừng nào còn ở Israel, chúng tôi còn chưa nghĩ đến việc thế giới nghĩ gì về mình", Danny nói. "Chúng tôi hưởng lợi từ sự cô lập của mình". Sự cô lập đó phụ thuộc vào việc họ ở bên cạnh nhau, trong cùng một căn phòng, đằng sau cánh cửa đóng kín.

Cánh cửa đó giờ đây đã bị mở toang. Anne là người Anh. Cô cũng không tin ở Chúa và là bà mẹ 4 con, một đứa mắc hội chứng Down. Có khoảng 16 lý do khác nhau khiến cô không thể hay không muốn sang Israel sống. Và nếu Anne không sang Israel thì Danny sẽ phải ra đi. Danny và Amos tranh cãi với nhau và tìm ra được một giải pháp tạm thời là vào năm 1977, cả hai đều rời Đại học Hebrew vào kỳ nghỉ phép của giảng viên để tới Đại học Stanford, là nơi Anne sẽ đến cùng. Nhưng vài tháng sau khi họ đến Mỹ, Danny thông báo ông định cưới Anne và ở lại. Ông buộc Amos phải quyết định sẽ làm thế nào với mối quan hệ của họ.

Bây giờ đến lượt Amos ngồi xuống và viết một lá thư đầy xúc động. Danny thật bừa bãi, theo cách Amos có thể chẳng bao giờ mắc phải dù có muốn. Hồi nhỏ, Amos từng mong muốn trở thành một nhà thơ. Rốt cuộc ông lại là một nhà khoa học. Danny vốn là một nhà thơ, không biết bằng cách nào lại tình cờ trở thành nhà khoa học. Danny cảm nhận nỗi khao khát rõ ràng nào đó muốn được như Amos; Amos cũng thế, nung nấu khao khát thầm kín muốn được như Danny. Amos là một thiên tài. Nhưng ông cần Danny, và ông biết điều đó. Amos viết thư gửi bạn thân là Gidon Czapski, Hiệu trưởng của Đại học Hebrew. "Gidi thân mến", thư bắt đầu. "Quyết định vẫn lưu lại nơi đây, trên đất Mỹ, là quyết định khó khăn nhất tôi từng đưa ra. Tôi không thể phớt lờ mong muốn hoàn thành, chí ít là một phần, công trình tôi làm chung với Danny. Tôi không thể chấp nhận ý nghĩ rằng công trình chung bao năm trời lại có thể trở thành con số 0 và chúng tôi sẽ không thể hoàn thiện những ý tưởng mình có". Amos tiếp tục giải thích rằng mình định nhận lời mời làm giáo sư của Đại học Stanford. Ông thừa biết mọi người ở Israel sẽ sốc và giận dữ. "Nếu Danny rời

Israel thì đó sẽ là một bi kịch cá nhân", một viên chức ở Đại học Hebrew nói với ông trước đó không lâu. "Nếu ông đi, đó sẽ là một thảm kịch quốc gia".

Cho đến khi Amos thật sự ra đi, bạn bè của ông vẫn không thể hình dung ông lại có thể sống ở nơi nào khác ngoài Israel. Amos là Israel và Israel là Amos. Ngay cả người vợ Mỹ của ông cũng buồn. Barbara đã đem lòng yêu mến Israel – tính dữ dội, ý thức cộng đồng, sự thờ ơ trước những chuyện tầm phào của nó. Giờ đây bà thấy mình giống người Israel hơn người Mỹ. "Tôi đã rất cố gắng để trở thành người Israel", bà nói. "Tôi không muốn sống ở Mỹ. Tôi đã nói với Amos: 'Làm sao em có thể bắt đầu lại từ đầu?'. Ông ấy nói, 'Em sẽ xoay xở được'".

11
Quy luật hoàn tác

Cuối những năm 1970, không lâu sau khi trở thành quản lý Trung tâm Sức khỏe Tâm thần Massachusett, Miles Shore nhận ra mình gặp phải một vấn đề. Trung tâm là một bệnh viện đào tạo cho trường Đại học Y Harvard, nơi Shore là Giảng viên Bullard của ngành tâm thần học. Khi vừa nhận công việc quản lý, ông phải đối mặt với một quyết định: liệu có nên thăng chức cho nhà nghiên cứu y học J. Allan Hobson hay không. Chuyện đó lẽ ra cũng không quá khó khăn. Trong một loạt nghiên cứu nổi tiếng, Hobson đã vùi dập quan điểm của Freud cho rằng các giấc mơ xuất phát từ những khao khát vô thức, bằng cách chứng minh rằng chúng thực ra bắt nguồn từ một phần của não bộ vốn không liên quan đến khao khát đó. Ông đã chứng minh thời điểm cùng thời lượng của các giấc mơ là đều đặn và có thể dự báo, điều này cho thấy giấc mơ phản ánh về trạng thái tâm lý của con người ít hơn về hệ thần kinh. Thêm nữa, nghiên cứu của Hobson cho rằng những ai từng thuê các nhà phân tâm học tìm ra ý nghĩa trong những trạng thái vô thức của mình chỉ tổ phí phạm tiền bạc.

Hobson đang thay đổi hiểu biết của con người về những điều đã xảy đến với não bộ trong giấc ngủ – nhưng ông không làm một mình. Đó là vấn đề của Miles Shore: Hobson không một mình viết ra các nghiên cứu nổi tiếng về giấc mơ mà kết hợp cùng một cộng sự tên Robert McCarley. “Rất khó để vận động thăng chức cho những người thực hiện nghiên cứu cộng tác”, Shore nói. “Vì hệ thống căn cứ vào cá nhân. Nó luôn là: Người này đã làm gì để thay đổi ngành của mình?” Shore muốn thăng chức cho Hobson nhưng ông phải tranh luận về trường hợp này trước một hội đồng đầy hoài nghi. “Họ cơ bản không muốn thăng chức cho bất kỳ ai”, Shore nói. Trước trường hợp Hobson, hội đồng hỏi liệu Shore có thể chứng minh chính xác Hobson đã đóng góp bao nhiêu cho

công trình chung với McCarley. “Họ hỏi tôi từng người đã làm gì”, Shore nhớ lại. “Và tôi đến gặp họ [Hobson và McCarley] để hỏi: “Mỗi người trong hai anh đã làm những gì?”. Họ đáp: “Mỗi người trong chúng tôi làm gì ư? Chúng tôi không biết. Đó là sản phẩm chung”. Shore ép họ một chút cho tới khi ông nhận ra ý họ muốn nói thật sự là gì: Họ không biết ai xứng đáng được nhận công về ý tưởng nào. “Thật sự rất thú vị”, Shore nói.

Nó quá thú vị đến độ Shore quyết định nên có một cuốn sách về chuyện đó. Ông bắt đầu tìm kiếm các cặp đôi nhiều ý tưởng – những con người từng ở bên nhau trong ít nhất 5 năm và tạo ra những công trình lý thú. Trong cuốn sách, ông đã phỏng vấn một cặp diễn viên hài; 2 nghệ sĩ piano hòa tấu bắt đầu trình diễn cùng nhau bởi một trong hai mắc chứng sợ sân khấu; 2 người phụ nữ viết truyện trinh thám dưới cái tên “Emma Lathen” và bộ đôi nhà dinh dưỡng học nổi tiếng người Anh, McCance và Widdowson, những người gắn bó khăng khít đến mức đã bỏ cả tên mình khỏi các bìa sách. “Họ rất dễ cáu kỉnh về quan niệm bánh mì đen giàu dinh dưỡng hơn bánh mì trắng”, Shore nhớ lại. “Họ đã thực hiện nghiên cứu mà đến tận năm 1934 mới hoàn thành – vậy tại sao mọi người không ngừng phí phạm thời gian với quan niệm đó? Hầu như mọi cặp đôi hợp tác làm việc mà Shore liên hệ đều tò mò về mối quan hệ của mình đủ để mong muốn nói về nó. Chỉ trừ “một bộ đôi nhà vật lý học tầm thường” cùng cặp vũ công khiêu vũ trên băng Torvill và Dean, sau khi họ đã đùa cợt về việc tham gia. Trong số những người đồng ý gặp Miles Shore có Amos Tversky và Daniel Kahneman.

Shore gặp Danny và Amos đi cùng nhau vào tháng 8 năm 1983 tại thành phố Anaheim, California, nơi họ tham dự cuộc họp của Hiệp hội Tâm lý học Mỹ. Danny giờ đã 49 tuổi và Amos 46. Họ cùng nhau nói chuyện với Shore trong nhiều giờ đồng hồ, sau đó từng người gặp riêng thêm nhiều giờ nữa. Họ kể cho Miles Shore từ đầu đến cuối về lịch sử hợp tác, bắt đầu với niềm hứng khởi thuở ban đầu của mình. “Lúc đầu, chúng tôi đã có thể trả lời một câu hỏi vốn chưa hề được hỏi”, Amos bảo với Shore. “Chúng tôi có thể đưa tâm lý học ra ngoài phạm vi phòng thí nghiệm giả lập và giải quyết chủ đề từ những kinh nghiệm xung quanh mình”. Cố gắng buộc họ đưa ra quyết định về câu hỏi họ nghĩ mình đang trả lời, Shore hỏi liệu công trình của họ có gây ảnh hưởng tới lĩnh vực trí tuệ nhân tạo mới mẻ và đang phát triển hay không. “Anh biết đấy, không hẳn đâu”, Amos nói. “Chúng tôi nghiên cứu sự ngu ngốc tự nhiên thay vì trí tuệ nhân tạo”.

Nhà tâm thần học của Harvard nghĩ Danny và Amos có nhiều

điểm tương đồng với các cặp đôi thành công khác. Chẳng hạn như cách họ tạo ra thứ giống như một câu lạc bộ riêng tư độc quyền chỉ gồm hai người. "Họ phát điên vì nhau, chẳng hề nghĩ suy trước sau", Shore nói. "Họ không phát điên vì những người khác. Họ ghét đám biên tập viên". Giống như một số cặp đôi giàu ý tưởng khác, sự cộng tác đã gây căng thẳng cho các mối quan hệ thân thiết khác của họ. "Việc cộng tác tạo ra áp lực lớn cho cuộc hôn nhân của tôi", Danny thú nhận. Giống như các cặp đôi khác, họ không biết từng cá nhân đóng góp bao nhiêu. "Anh hỏi ai làm cái gì à?", Danny nói. "Hồi đó chúng tôi không biết rõ. Điều đó thật tuyệt". Shore nghĩ cả Amos và Danny đều nhận ra hay có vẻ nhận ra họ cần nhau nhiều thế nào. "Có những thiên tài làm việc độc lập", Danny nói. "Tôi không phải là một thiên tài. Tversky cũng thế. Cùng nhau, chúng tôi trở nên nổi bật".

Điều khiến Amos và Danny khác hẳn so với 19 cặp đôi còn lại Shore phỏng vấn cho cuốn sách chính là họ sẵn lòng nói về các vấn đề trong mối quan hệ giữa hai người. "Khi tôi hỏi về các mâu thuẫn, hầu như ai cũng lờ đi", Shore nói. "Một số cặp chẳng muốn thừa nhận chuyện có nảy sinh mâu thuẫn". Amos và Danny thì không. Hay nói chính xác hơn là Danny. "Thật khó khăn kể từ lúc tôi kết hôn và chúng tôi chuyển tới lục địa này", ông thú nhận. Amos vẫn lẩn tránh, nhưng đa số cuộc trò chuyện của Shore với Danny và Amos đều kết thúc bằng việc nói về nhiều vấn đề họ từng gặp phải kể từ thời điểm rời Israel 6 năm về trước. Có Amos trong phòng, Danny phàn nàn hồi lâu cách hiểu của công chúng về sự cộng tác giữa họ quá khác so với thực tế. "Tôi được cho là người chăm sóc cậu ấy, trong khi không phải", ông cất lời, như nói với Amos hơn là Shore. "Thực ra tôi cộng tác không tốt bằng. Đóng góp của cậu ấy rõ ràng có chất lượng. Phân tích chính thống không phải điểm mạnh của tôi và điều đó thể hiện rất rõ trong công trình chung. Đóng góp của tôi ít đặc thù hơn". Amos nói ngắn gọn hơn về trách nhiệm của những người khác khi quy chụp về tình trạng đóng góp không cân xứng của họ. "Đánh giá công trạng rất khó", Amos nói. "Có nhiều tổn thương xảy đến và thế giới bên ngoài chẳng giúp ích gì cho sự cộng tác của chúng tôi. Mọi người thường xuyên soi mói và quả quyết có một người lép vế hơn. Đó là một trong các quy luật của tính cân bằng nhưng sự cộng tác chung không phải một cấu trúc cân bằng. Nó không phải một cấu trúc ổn định. Mọi người không hài lòng về nó".

Ngồi riêng với nhà tâm thần học của Harvard, Danny nói thêm. Ông ngụ ý mình không tin rằng thế giới bên ngoài gây ra các vấn đề trong mối quan hệ của họ. "Những lợi lộc trong thành công về học thuật là chuyện một người sau này được nhận toàn bộ hoặc

phần nhiều công trạng", ông nói. "Đó là một sự độc ác cố hữu. Tversky không thể kiểm soát điều này, mặc dù tôi có thắc mắc liệu cậu ấy đã hết sức kiểm soát nó hay chưa". Sau đó ông thẳng thắn về cảm nghĩ của bản thân khi Amos nhận phần lớn vinh quang cho công trình họ cùng nhau thực hiện. "Tôi gần như là cái bóng của cậu ấy theo cách không tiêu biểu cho sự tương tác giữa chúng tôi", ông nói. "Điều đó tạo ra một nỗi căng thẳng nhất định. Có sự đố kỵ! Thật khó chịu. Tôi ghét cảm giác đố kỵ... Có lẽ tôi đang nói quá nhiều rồi".

Shore rời khỏi cuộc phỏng vấn với cảm giác Amos và Danny vừa trải qua một quãng thời gian sóng gió, nhưng điều tồi tệ nhất đã qua. Sự cởi mở của bộ đôi về các vấn đề của mình được Shore coi là một tín hiệu tốt. Họ không hề cãi cự nhau trong suốt cuộc phỏng vấn; thái độ của họ đối với mâu thuẫn khác hẳn so với các cặp đôi khác ông từng trò chuyện. "Họ cư xử theo phong thái của người Israel", Shore nói. *"Chúng tôi là người Israel, vì thế chúng tôi quát vào mặt nhau".* Đặc biệt, Amos tỏ vẻ lạc quan rằng ông và Danny sẽ tiếp tục làm việc cùng nhau nhiều như trước kia. Danny và Amos đồng tình rằng sẽ tốt hơn nếu Hiệp hội Tâm lý học Mỹ trao cho cả hai người giải thưởng Cống hiến Khoa học Cao quý. "Tôi đã sống trong nỗi lo sợ là cậu ấy có thể nhận nó một mình", Danny thú nhận với Shore. "Điều đó có thể là một thảm họa và tôi không thể chấp nhận chuyện đó một cách nhã nhặn". Giải thưởng ấy đã xoa dịu một nỗi đau nào đó. Hoặc với Miles Shore thì có vẻ là vậy.

Thực ra, Shore không bao giờ viết cuốn sách về các cặp đôi giàu ý tưởng. Nhưng nhiều năm sau, ông gửi cho Danny một cuốn băng ghi âm cuộc trò chuyện của họ. "Tôi đã nghe nó", Danny nói, "và nó thể hiện rất rõ rằng chúng tôi đã kết thúc".

Vào cuối năm 1977, sau khi Danny nói sẽ không quay về Israel, khắp giới học thuật đồn rằng Amos Tversky cũng có thể ra đi. Thị trường việc làm cho các giảng viên đại học vốn thường chuyển động chậm chạp và đầy miễn cưỡng, nhưng trong trường hợp này, nó bất chợt hành động mau lẹ. Giống như một gã béo cực kỳ thong thả đang nằm trên đi-văng xem tivi bỗng nhận ra nhà mình đang cháy. Đại học Harvard nhanh chóng mời Amos về làm giảng viên cơ hữu, mặc dù họ phải mất vài tuần để thu xếp thêm chức giáo sư trợ lý cho Barbara. Đại học Michigan, với lợi thế quy mô lớn, ra sức thu xếp 4 suất giáo sư cơ hữu – để dành chỗ cho Danny, Anne, Barbara và kéo cả Amos về. Đại học California ở Berkeley, nơi từng khẳng định Danny quá già khi ông thương

lượng công việc, nay lại sẵn sàng mời Amos về làm. Nhưng chẳng có nơi nào hành động kịch tính như Stanford.

Nhà tâm lý học Lee Ross, một ngôi sao trẻ triển vọng tại một khoa của Stanford, đảm nhận nhiệm vụ. Ông biết các đại học công lập lớn ở Mỹ muốn có Amos đều chấp nhận mời cả Barbara, Danny và Anne. Trường Stanford nhỏ hơn và không có 4 vị trí để chào mời. "Chúng tôi tìm ra hai việc mà các trường kia không thực hiện được", Ross nói. "Một là mời sớm, hai là thực hiện nhanh. Chúng tôi muốn thuyết phục ông ấy đến Stanford và cách tốt nhất là cho ông thấy chúng tôi hành động mau lẹ thế nào".

Chuyện xảy ra tiếp theo, Ross tin tưởng, là chưa từng có tiền lệ trong lịch sử trường đại học Mỹ này. Vào buổi sáng biết tin Amos đang tìm việc, Ross đã triệu tập khoa Tâm lý của Stanford. "Tôi trình bày trường hợp của Amos", Ross nói. "Tôi kể cho họ nghe một câu chuyện kinh điển của người Do Thái. Có một nhân vật, một anh chàng độc thân đủ tư cách cưới vợ. Một chàng độc thân hạnh phúc. Người mai mối tới gặp anh ta và nói: 'Nghe đây, tôi có một người phù hợp với anh'. 'À, tôi không chắc lắm,' chàng độc thân nói. 'Cô ấy thật sự đặc biệt,' người mai mối nói. 'Sao, cô ấy xinh đẹp à?', chàng độc thân hỏi. 'Xinh đẹp ư? Trông cô ấy giống như Sophia Loren phiên bản trẻ vậy'. 'Sao, nhà cô ấy nhiều tiền không?', chàng độc thân lại hỏi. 'Tiền ư? Cô ấy là người thừa kế tài sản của gia tộc Rothschild'. 'Thế thì chắc hẳn cô ấy đần độn,' người độc thân nói. 'Đần ư? Cô ấy được đề cử giải Nobel cả vật lý và hóa học'. 'Tôi đồng ý!', chàng độc thân nói. Được thể, người mai mối liền đáp: 'Tốt, chúng ta đã có một nửa mối duyên!'". Ross nói với cả khoa của trường Stanford: "Sau khi tôi kể cho các bạn nghe về Amos, các bạn sẽ nói: 'Tôi đồng ý!' và tôi sẽ bảo: 'Tôi lấy làm tiếc phải nói với các bạn là chúng ta mới có một nửa mối duyên'".

Ngay cả đối với Ross, ông cũng không rõ việc đưa ra lời chào mời có cần thiết hay không. "Bất cứ ai tình cờ tìm được việc đều sẽ chúc mừng bản thân về sự phán đoán đúng đắn và thấu hiểu sâu sắc việc đánh giá cao công việc", Ross nói. "Nhưng ai cũng hiểu điều đó". Cùng ngày, khoa Tâm lý trường Stanford tới gặp Hiệu trưởng và nói: *Chúng tôi không có giấy tờ như thông thường. Không có khuyến nghị hay gì khác*. Chỉ cần tin chúng tôi là đủ. Stanford gửi tới Amos một lời mời làm việc trọn đời vào ngay chiều hôm đó.

Sau này Amos kể cho mọi người nghe về việc chọn lựa giữa trường Harvard với Stanford, ông đã mường tượng ra nỗi hối tiếc mình sẽ nếm trải nếu chọn nơi này, bỏ nơi kia. Tại Harvard, ông sẽ nuối

tiếc thời tiết cùng điều kiện sống ở Palo Alto và bực bội vì phải đi làm xa; ở Stanford, ông sẽ nuối tiếc, và chỉ thoáng qua thôi, rằng không thể giới thiệu mình là một giảng viên Harvard. Nếu chính Amos hay ai khác thấy Amos cần có Danny ở bên thì ông cũng chẳng thể hiện ra. Stanford không hề quan tâm đến Danny. "Có một vấn đề thực tế", Ross nói. "Bạn muốn có hai người cùng làm một việc không? Và thực tế phũ phàng là chúng tôi thu được đầy đủ lợi ích từ cả Danny và Amos chỉ bằng việc thuê mỗi Amos". Danny có lẽ mong muốn cả hai đều tới Michigan, nhưng rõ ràng Amos không muốn đến bất cứ nơi nào khác ngoại trừ Harvard hay Stanford. Sau khi bị Harvard và Stanford ngó lơ, còn Berkeley thông báo sẽ không mời mình, Danny đành chấp nhận một vị trí bên cạnh Anne tại Đại học British Columbia ở Vancouver. Ông và Amos nhất trí sẽ thay phiên bay đến thăm nhau 2 tuần một lần vào cuối tuần.

Danny vẫn đang bay bổng. "Chúng tôi cảm thấy hài lòng và vui vẻ vì đã hoàn thành lý thuyết triển vọng, bắt đầu hiểu rõ rằng chắc chắn cả hai không cảm thấy bị tổn thương", ông nói. "Chẳng còn bóng hình nào xen giữa chúng tôi vào thời điểm đó". Danny quan sát Amos trình bày bài nói chuyện về việc nộp hồ sơ xin việc kiểu truyền thống vào Stanford *sau khi* trường này mời ông về làm nhanh chưa từng thấy trong lịch sử trường. "Tôi nhận ra mình chỉ thấy tự hào vì cậu ấy", Danny nói. "Tôi nhận ra điều đó vì đố kỵ là lẽ tự nhiên". Khi Danny rời Palo Alto đến Vancouver để bắt đầu năm học mới 1978-1979, ông thậm chí còn nhận thức nhiều hơn về vận may thông thường của cuộc đời. Hai đứa con giờ đây đang ở đầu bên kia của thế giới, cùng với căn phòng thí nghiệm cũ của ông, một khoa đầy đồng nghiệp cũ và một xã hội Danny từng cho rằng mình thuộc về. Ông đã bỏ lại Israel một bóng ma của chính mình. "Tôi nghĩ đến bối cảnh vừa mới thay đổi cuộc đời mình", ông nói. "Tôi đã thay vợ. Những gì trái ngược với sự thật lúc nào cũng vây bủa lấy tôi. Tôi liên tục so sánh đời mình với những chuyện có thể xảy đến".

Trong trạng thái tâm trí kỳ lạ ấy, ông bỗng nhớ đến người cháu trai Ilan. Anh từng là một hoa tiêu 21 tuổi ngồi ghế sau trên máy bay chiến đấu Israel trong trận Yom Kippur. Sau chiến tranh, Ilan tìm gặp Danny và yêu cầu ông nghe một cuộn băng ghi âm thời chiến mà anh giữ. Trong đó, anh ngồi ở ghế sau của máy bay chiến đấu vào lúc một chiếc MiG của Ai Cập bám theo họ, sẵn sàng tấn công đối thủ. Trong băng, ta có thể nghe thấy Ilan hét lên với phi công: "Bẻ lái! Bẻ lái! Bẻ lái! Hắn đang bám đuôi chúng ta!". Khi Ilan bật cuốn băng, Danny nhận thấy chàng thanh niên đang run lên; vì lý do nào đó, anh ta muốn người chú nghe chuyện từng xảy đến

với mình. Ilan đã sống sót qua cuộc chiến, nhưng một năm rưỡi sau, vào tháng 3 năm 1975, 5 ngày trước khi xuất ngũ, Ilan hy sinh. Lóa mắt vì pháo sáng, phi công đã bay lộn ngược và đâm thẳng xuống đất.

Họ tưởng mình đang bay lên trong khi thực tế đang rơi xuống. Đó không phải là lỗi mới. Các phi công khi bay thường dễ mất phương hướng. Tai trong không được thiết kế để chịu đựng tình trạng không trọng lượng trong buồng lái khi máy bay chúc ngóc và liệng ở tốc độ 650 dặm/giờ bên trên bề mặt trái đất, cũng như tâm trí không được thiết kế để tính toán xác suất của những tình huống phức tạp. Nó tiến hóa để giúp con người giữ thăng bằng khi đứng. Những người lái máy bay rất dễ mắc ảo giác giác quan – vì thế một phi công không có công cụ để đánh giá khi bay trong mây chỉ sống sót được trong 178 giây.[1]

---

[1]. Thông tin kỳ lạ đó lấy từ một bài báo xuất sắc về chủ đề ảo giác của phi công do Tom LeCompte viết, đăng trên tạp chí Hàng không & Vũ trụ của viện Smithsonian. (TG)

Sau cái chết của Ilan, Danny không thể không nhận thấy sự thôi thúc muốn xóa bỏ vụ đâm máy bay trong tâm trí những người yêu quý Ilan. Nhiều câu nói của họ có lẽ đều bắt đầu bằng từ "giá như". *Giá như* Ilan xuất ngũ 1 tuần trước đó. *Giá như* anh phụ trách lái máy bay sau khi phi công bị lóa mắt vì pháo sáng. Tâm trí con người đối mặt với tổn thất bằng cách trôi dạt vào những lối mòn tưởng tượng, nơi tổn thất không bao giờ xảy ra. Nhưng Danny nhận thấy sự trôi dạt này không hề ngẫu nhiên. Tâm trí có vẻ miễn cưỡng khi tạo ra các khả năng thay thế đối với hiện thực. Nếu Ilan vẫn còn một năm phục vụ trong Không quân khi máy bay của anh rơi thì sẽ chẳng ai nói: "Giá như anh ấy ra quân trước đó một năm", "Giá như viên phi công bị cúm vào ngày hôm đó" hay "Giá như máy bay của Ilan không thể cất cánh do các vấn đề kỹ thuật". Tương tự, cũng chẳng ai nói: "Giá như Israel không có Không quân". Bất cứ điều nào trong số các phản sự thật đó cũng có thể cứu được mạng sống của anh ấy, nhưng không thứ nào trong đó xuất hiện trong tâm trí những người yêu quý anh.

Dĩ nhiên có đến cả triệu cách để tránh bất kỳ vụ đâm máy bay nào, nhưng con người dường như chỉ cân nhắc đến một vài trong số đó. Có những khuôn mẫu trong tưởng tượng do người ta tạo ra để xóa bỏ bi kịch của chàng trai trẻ kia, chúng cũng giống với những mẫu hình trong các phiên bản thay thế về cuộc đời anh diễn ra trong tâm trí Danny.

Không lâu sau khi ông tới Vancouver, Danny yêu cầu Amos gửi cho mình mọi ghi chép từ những cuộc thảo luận của họ về sự hối tiếc. Ở Jerusalem, họ dành hơn một năm để nói về các quy luật của sự hối tiếc. Họ quan tâm chủ yếu đến dự đoán của con người về cảm xúc khó chịu và dự đoán này có thể thay đổi các lựa chọn đã đưa ra như thế nào. Giờ đây Danny muốn khám phá sự hối tiếc và các cảm xúc khác từ hướng ngược lại. Ông muốn nghiên cứu cách con người xóa bỏ các sự kiện đã xảy ra. Cả ông và Amos đều nhìn ra một nghiên cứu có thể cung cấp cho công trình của họ những nội dung về cả cách phán đoán lẫn ra quyết định. "Chẳng có gì trong khuôn khổ của lý thuyết ra quyết định có thể ngăn cản việc gán độ thỏa dụng cho các tình trạng hy vọng, nhẹ nhõm hay hối tiếc, nếu chúng được xác định như những khía cạnh quan trọng của trải nghiệm hậu quả", họ viết trong một bản ghi nhớ. "Tuy nhiên, có lý do để nghi ngờ một thiên kiến chính yếu phản bác lại sự thừa nhận ảnh hưởng thực sự của các tình trạng như vậy lên trải nghiệm… Người ta cho rằng những cá nhân trưởng thành sẽ cảm nhận được nỗi đau hay niềm vui phù hợp hoàn cảnh mà không bị ảnh hưởng tiêu cực quá mức bởi các khả năng không có thực".

Lúc này đây, Danny có một ý tưởng rằng có thể tồn tại một kinh nghiệm cảm tính thứ tư – để bổ sung vào tính hiện hữu, tính tiêu biểu và neo giữ. Sau này ông gọi nó là "kinh nghiệm cảm tính mô phỏng" và nó là tất cả sức mạnh của các khả năng không có thực gây ảnh hưởng tiêu cực đến tâm trí con người. Trong cuộc sống, con người dựng lên các mô phỏng về tương lai. Chuyện gì sẽ xảy đến nếu tôi nói ra những điều mình nghĩ thay vì giả vờ đồng ý? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ chuyền bóng cho tôi và nó nảy qua giữa hai chân? Sẽ thế nào nếu tôi từ chối đề nghị của họ thay vì đồng ý? Họ dựa vào phán đoán và quyết định như một phần của các kịch bản tưởng tượng này. Nhưng không phải kịch bản nào cũng dễ tưởng tượng như nhau; chúng miễn cưỡng, rất giống cách tâm trí con người tỏ vẻ miễn cưỡng khi phải "xóa bỏ" một bi kịch nào đó. Hãy khám phá các quy luật tinh thần mà tâm trí tuân thủ vào lúc nó xóa bỏ các sự kiện đã rồi, bạn sẽ có thể nhận biết cách nó mô phỏng thực tế trước lúc xuất hiện.

Một mình ở Vancouver, Danny bị thu hút bởi mối quan tâm mới về khoảng cách giữa các thế giới – một thế giới đã tồn tại và các thế giới tưởng như hiện hữu mà lại không. Đa phần công việc ông và Amos thực hiện là tìm kiếm cấu trúc mà ở đó chưa có ai từng nghĩ đến. Đây là một cơ hội nữa để làm điều đó. Ông muốn điều tra cách con người tạo ra các thay thế cho thực tế bằng cách hoàn tác hiện thực. Tóm lại, ông muốn khám phá các quy luật của sự

tưởng tượng.

Chú ý tới một đồng nghiệp hay cáu gắt trong khoa mới của mình tên là Richard Tees, Danny ngồi xuống và tạo ra một minh họa cho thí nghiệm mới:

> Ông Crane và ông Tees dự định rời sân bay trong 2 chuyến bay khác nhau, vào cùng một giờ. Họ đi từ thành phố trên cùng một chiếc xe limousine, cùng bị tắc đường và đến sân bay muộn 30 phút sau giờ cất cánh dự kiến.
>
> Ông Crane được thông báo là chuyến bay của ông đã cất cánh đúng giờ.
>
> Ông Tees được thông báo là chuyến bay của mình đã bị hoãn và vừa cất cánh 5 phút trước.
>
> Ai là người buồn hơn?

Tình huống của hai người đàn ông giống nhau. Cả hai đều dự đoán lỡ chuyến bay và đều bị như vậy. Nhưng 96% đối tượng được Danny đặt câu hỏi lại nói rằng ông Tees buồn hơn. Mọi người dường như hiểu ra thực tế không phải là nguồn gốc thất vọng duy nhất. Cảm xúc cũng được tạo ra bởi nó sát với một thực tế khác – ông Tees đã «suýt» đến kịp giờ bay như thế nào. "Lý do duy nhất khiến ông Tees buồn hơn là ông đã có 'khả năng' kịp bắt chuyến bay", Danny viết, trong các ghi chú cho một buổi nói chuyện về chủ đề này. "Các ví dụ như vậy mang phẩm chất kiểu Alice-ở-Wonderland, với sự pha trộn kỳ lạ giữa tưởng tượng và thực tế. Nếu ông Crane có khả năng tưởng tượng ra những hy vọng – và chúng ta dự đoán ông ấy như vậy – thì tại sao ông lại thấy khó hình dung ra cảnh bản thân tránh được 30 phút hoãn bay, như chúng ta nghĩ? Rõ ràng có những ràng buộc đối với việc tự do tưởng tượng".

Đó chính là những ràng buộc mà Danny bắt đầu điều tra. Ông muốn hiểu rõ hơn về điều giờ đây ông gọi là "các cảm xúc phản thực tế", hay các cảm giác kích thích tâm trí hình dung các thực tế thay thế nhằm né tránh nỗi đau cảm xúc. Sự hối tiếc là cảm xúc phản thực tế rõ ràng nhất nhưng nỗi thất vọng và lòng đố kỵ đều thể hiện các đặc tính bản chất của hối tiếc. "Các cảm xúc về khả năng không có thực", Danny gọi chúng như thế trong một lá thư gửi Amos. Những cảm xúc này có thể được mô tả bằng phép tính đơn giản. Cường độ của chúng, Danny viết, là tích số của hai biến: "mong muốn thay thế" và "khả năng thay thế". Những trải

nghiệm dẫn tới sự hối tiếc và thất vọng không phải lúc nào cũng dễ dàng xóa bỏ. Những người thất vọng cần hoàn tác một đặc tính nào đó trong môi trường của mình, trong khi những kẻ hối tiếc cần xóa bỏ các hành động của bản thân. "Dù vậy, các quy tắc cơ bản của việc hoàn tác được áp dụng tương tự cho sự thất vọng và nỗi hối tiếc", ông viết. "Chúng đòi hỏi một con đường mòn ít nhiều hợp lý để dẫn tới tình trạng thay thế".

Lòng đố kỵ thì khác. Nó không đòi hỏi một người phải dùng chút nỗ lực nào để tưởng tượng ra một con đường mòn dẫn tới trạng thái thay thế. "Sự hiện hữu của thay thế có vẻ bị kiểm soát bởi mối quan hệ tương đồng giữa một người với mục tiêu đố kỵ. Để nếm trải lòng đố ky, chỉ cần có một hình ảnh sống động về một người trong vị trí của người khác mà không cần đến kịch bản hợp lý về cách một người chiếm lĩnh vị trí ấy". Lòng đố ky, theo một cách thức lạ lùng nào đó, lại không đòi hỏi sự tưởng tượng.

Danny trải qua nhiều tháng đầu tiên xa Amos với những suy nghĩ kỳ lạ và hấp dẫn. Vào đầu tháng 1 năm 1979, ông gửi cho Amos một bản ghi chú có tiêu đề "Tình trạng của dự án 'hoàn tác'". "Tôi đã dành thời gian để bù đắp các thảm họa và hoàn tác chúng theo nhiều cách khác nhau", ông viết, "nhằm nỗ lực sắp xếp các phương thức thay thế cho việc hoàn tác".

> Một nhân viên bán hàng bị cướp vào ban đêm. Anh kháng cự. Bị đánh vào đầu. Bị bỏ lại một mình. Cuối cùng chết trước khi vụ cướp bị phát hiện.
>
> Hai ô tô đâm nhau khi đối đầu, chiếc nào cũng cố gắng vượt lên trong điều kiện tầm nhìn hạn chế.
>
> Một người đàn ông bị đau tim, cố gắng vô vọng để với lấy điện thoại.
>
> Một người bị giết bởi phát đạn lạc trong một tai nạn săn bắn.

"Làm sao để hoàn tác những chuyện đó?", ông viết. "Rồi vụ ám sát Kennedy. Thế Chiến II?". Ông tiếp tục viết kín 8 trang giấy. Sự tưởng tượng không phải là một chuyến bay với những điểm đến vô hạn. Nó là một công cụ để tạo ra nhận thức về một thế giới của những khả năng vô bờ bến. Sự tưởng tượng tuân theo các quy luật: quy luật hoàn tác. Quy luật ở đây là càng có nhiều thứ để hủy bỏ nhằm tạo ra một hiện thực thay thế, tâm trí càng có ít khả năng hoàn tác chúng. Dường như con người khó có thể cứu vãn

một người bị giết bởi một trận động đất dữ dội hơn so với một người chết do sét đánh, vì xóa bỏ một trận động đất đòi hỏi họ phải xóa bỏ tất cả những gì trận động đất đó đã gây ra. "Một sự kiện càng có nhiều hậu quả thì càng cần nhiều thay đổi liên quan để loại trừ nó", Danny viết thư cho Amos. Một quy luật khác có liên quan là "một sự kiện dần trở nên khó thay đổi hơn khi nó lùi dần vào quá khứ". Thời gian trôi qua, các hậu quả của bất kỳ sự kiện nào sẽ tích tụ và để lại nhiều thứ cần hoàn tác hơn. Và càng có nhiều thứ phải hoàn tác thì tâm trí càng ít cố gắng hơn. Đây có lẽ là một cách để thời gian hàn gắn vết thương, bằng cách làm cho chúng đem lại cảm giác khó tránh né hơn.

Một quy luật tổng quan hơn được Danny gán nhãn là "Quy luật tập trung". "Chúng ta có khuynh hướng tạo ra một người hùng hay diễn viên hành động trong một tình huống", ông viết. "Ở bất cứ nơi đâu khả thi, chúng ta đều sẽ giữ cố định tình huống và để cho diễn viên chuyển động… Chúng ta không sáng tạo ra một cơn gió mạnh để làm chệch hướng viên đạn của Oswald[1]". Một ngoại lệ của quy luật này là khi người tham gia vào việc hoàn tác lại là diễn viên chính trong trí tưởng tượng của bản thân. Anh ta ít có khả năng hoàn tác các hành động của mình hơn là xóa bỏ tình huống trong đó anh tìm thấy bản thân. "Việc tự thay đổi hay thay thế bản thân ít có khả năng xảy ra hơn so với thay đổi hoặc thay thế một diễn viên khác", Danny viết. "Thế giới mà ở đó tôi có một bộ các đặc điểm mới chắc chắn sẽ rất xa vời thế giới tôi đang sống. Tôi có thể hưởng tự do nào đó nhưng không tự do để trở thành người khác".

---

[1]. Kẻ ám sát Tổng thống John F. Kennedy vào ngày 22 tháng 11 năm 1963. (ND)

Quy luật tổng quát quan trọng nhất của việc hoàn tác có liên quan đến những điều ngạc nhiên hoặc bất ngờ. Một chủ ngân hàng trung niên đi làm theo cùng một lộ trình hằng ngày. Ngày kia, ông đi lối khác và bị đâm chết khi một thanh niên say xỉn lái chiếc xe bán tải chạy vượt đèn đỏ rồi tạt ngang xe ông. Khi yêu cầu mọi người hủy bỏ thảm kịch này, tâm trí họ sẽ trôi theo lộ trình người chủ ngân hàng đi hôm đó. Giá như ông vẫn đi lối thường ngày! Nhưng hãy đặt người đàn ông ấy trở lại lộ trình thông thường và để ông bị giết bởi chính thanh niên say xỉn ấy với cùng chiếc xe chạy vượt một cái đèn đỏ khác, sẽ chẳng còn ai nghĩ: Giá như ông ấy đi lối khác vào ngày đó! Quãng đường tâm trí cần để di chuyển từ cách thức thực hiện mọi việc thông thường sang một cách ít

quen thuộc hơn có vẻ xa hơn quãng đường ngược lại.

Khi hoàn tác một sự kiện nào đó, tâm trí có khuynh hướng rũ bỏ bất cứ thứ gì đem lại cảm giác ngạc nhiên hay bất ngờ – khác với việc nói rằng nó đang tuân theo các quy luật về xác suất. Một cách khác nhiều khả năng hơn để cứu mạng người đàn ông là thay đổi cách chọn thời điểm của ông ta. Nếu ông hay cậu thanh niên chỉ cần nhanh hoặc chậm hơn vài giây vào bất cứ thời điểm nào trong hành trình bi kịch đó, họ sẽ không bao giờ đụng phải nhau. Khi hoàn tác tai nạn, mọi người không nghĩ đến điều đó. Hủy bỏ phần bất thường của câu chuyện thường dễ hơn. "Cậu có thể khiến bản thân vui vẻ bằng cách hủy bỏ Hitler trong tưởng tượng", Danny viết, sau đó đề cập với Amos về một giai đoạn lịch sử gần đây khi tưởng tượng ra Hitler đã thành công với tham vọng ban đầu của hắn, trở thành một họa sĩ ở Vienna. "Bây giờ hãy tưởng tượng ra chuyện khác [phản sự thật]", Danny viết. "Chỉ cần nhớ rằng ngay trước khi thụ thai, rất có thể Adolf Hitler là phái nữ. Xác suất cho hắn trở thành một họa sĩ thành công có lẽ không bao giờ quá cao [như xác suất 50-50 hắn sinh ra đã là con gái]. Tại sao khi đó chúng ta lại chấp nhận một trong các cách tiếp cận nhằm xóa bỏ Hitler này rồi coi cách còn lại là gây sốc và hầu như trái quy tắc?"

Các hoạt động của trí tưởng tượng đã nhắc Danny nhớ tới việc trượt tuyết băng đồng, thứ ông đã cố gắng mà không thể tham gia ở Vancouver. Ông đã học 2 lần khóa học dành cho người bắt đầu để rồi nhận ra việc leo lên một ngọn đồi tốn sức nhiều hơn trượt xuống. Tâm trí cũng thích đi xuống dốc hơn khi nó hoàn tác. "Quy luật xuống dốc", Danny gọi nó như vậy.

Khi tìm hiểu ý tưởng mới này, ông có một cảm giác mới mẻ – mình đã đi quá nhanh và quá xa mà không hề có Amos. Ở cuối lá thư, ông viết: "Sẽ giúp ích rất nhiều nếu cậu có thể dành ra 2 giờ đồng hồ viết thư cho tôi về chuyện này, trước khi chúng ta gặp nhau vào Chủ nhật tuần tới". Danny không nhớ Amos có viết lá thư đó không – rất có thể là không. Amos có vẻ quan tâm đến các ý tưởng mới của Danny, nhưng vì một lý do nào đó, ông không đóng góp công sức cho chúng. "Cậu ấy nói ít, điều khá hiếm hoi đối với Amos", Danny nói. Ông ngờ rằng Amos đang phải vật lộn với cuộc sống không hạnh phúc, điều này cũng không giống Amos. Sau khi rời khỏi Israel, về sau Amos giãi bày tâm sự với một người bạn thân, ông ngạc nhiên vì mình thấy day dứt rất ít và nhớ nhà rất nhiều. Có lẽ đó là vấn đề; có thể Amos, vốn từng chính thức di cư đến nước Mỹ, không còn là chính mình. Hoặc có thể vấn đề nằm ở chỗ những ý tưởng mới này lại quá khác biệt so với các công trình nghiên cứu còn lại của họ. Công trình nghiên cứu của họ đến lúc

đó luôn bắt đầu như một thách thức đối với một lý thuyết nào đó đã tồn tại và được chấp nhận rộng rãi. Họ vạch ra các thiếu sót trong những lý thuyết về hành vi con người và tạo ra các lý thuyết khác thuyết phục hơn. Không có lý thuyết tổng quát nào về sự tưởng tượng của con người để bác bỏ. Chẳng có thứ gì để phá hủy hay thậm chí gây ra áp lực cả.

Có một vấn đề khác – khác biệt mới mẻ đầy kịch tính trong tình trạng mối quan hệ giữa hai người. Khi Amos đến thăm Đại học British Columbia, ông có vẻ hạ thấp mình. Danny lên Palo Alto còn Amos *xuống* Vancouver. "Amos là một con người cao ngạo và tôi có thể thấy cậu ấy coi nơi này quê mùa thế nào", Danny nói. Một tối khi họ đang nói chuyện, Amos buột miệng nói ra sự khác biệt ông cảm nhận tại Stanford chính là sự khác biệt của việc sống ở một nơi mọi người đều là dân thượng lưu. "Đó là chuyện đầu tiên", Danny hồi tưởng lại. "Tôi biết cậu ấy thật sự không có ý gì về chuyện đó và Amos có lẽ đã hối tiếc vì nói như vậy – nhưng tôi vẫn nhớ cái suy nghĩ rằng Amos hẳn sẽ cảm thấy tiếc nuối vì dáng vẻ trịch thượng của mình, còn tôi bị tổn thương vì điều đó".

Thế nhưng cảm giác lấn át trong tâm trí Danny là sự thất vọng. Ông đã trải qua phần lớn thập kỷ sáng tạo ý tưởng với sự góp mặt ít nhiều của Amos. Có ý tưởng mới là họ chia sẻ với nhau ngay. Điều kỳ diệu là những gì xảy ra tiếp đó: sự chấp nhận dễ dàng, sự hòa trộn hai tâm trí với nhau. "Tôi có cảm giác mình khởi xướng rất nhiều nhưng sản phẩm luôn nằm ngoài tầm với của tôi", đến một ngày Danny đã nói như vậy với Miles Shore. Bây giờ, Danny quay lại làm việc một mình, cảm nhận sự vắng mặt của những tư duy sẽ giúp ông hoàn thiện. "Tôi có rất nhiều ý tưởng nhưng cậu ấy không ở đó", Danny nói. "Và thế là các ý tưởng đó bị bỏ phí bởi chúng không hấp thu được lợi ích từ lối tư duy mà Amos có khả năng đặt vào mọi thứ".

Vài tháng sau khi Danny viết bản ghi nhớ gửi cho Amos, đến tháng 4 năm 1979, ông và Amos thực hiện vài buổi nói chuyện tại đại học Michigan. Dịp này nằm trong đợt Giảng dạy Katz-Newcomb uy tín hằng năm, và điểm nổi bật của nó, đối với Danny, là cả hai người đều được mời. Danny nhận ra Amos có vẻ khan hiếm các ý tưởng mới khi chọn chủ đề cho bài nói chuyện của mình là công trình chung về đóng khung của họ. Danny thì chọn công bố những gì ông đã sáng tạo trong 9 tháng hai người xa nhau. "Tâm lý học của các thế giới khả thi", ông gọi nó như vậy. "Bởi vì chúng tôi cảm thấy chỉ còn là bạn bè bình thường", ông bắt đầu, "Amos và tôi đã quyết định về thứ mà xét ở mặt nào đó là một lựa chọn rủi ro cho bài thuyết trình này. Một chủ đề chúng tôi chỉ

mới bắt đầu nghiên cứu gần đây, về điều mà cả hai có sự nhiệt tình lớn lao hơn kiến thức về nó… Chúng tôi sẽ khám phá vai trò của các khả năng không có thực trong phản ứng cảm xúc của bản thân đối với hiện thực cũng như trong sự thấu hiểu về nó".

Sau đó ông giải thích các quy luật hoàn tác. Ông tạo thêm các hình ảnh minh họa để kiểm tra trên các đối tượng – ngoài một chủ ngân hàng thiệt mạng trong vụ tông xe bởi gã say xỉn, còn có một người đàn ông thiếu may mắn khác, là người đã chết do lên cơn đau tim và không thể đạp phanh xe. Hầu hết chúng được ông nghĩ ra vào lúc đêm khuya ở Vancouver. Ông rất hay bị đánh thức bởi những suy nghĩ về các đối tượng ông đã ghi chép trong một tập giấy để cạnh giường. Amos có thể có trí tuệ ưu việt nhưng Danny lại là người giỏi nói chuyện. Amos có thể đang được hưởng phần lợi lộc lớn hơn của việc họ chuyển tới sống ở Bắc Mỹ nhưng điều đó không kéo dài mãi: Mọi người sẽ nhìn nhận đóng góp của ông. Khán giả bị mê hoặc – ông có thể nhìn thấy điều đó. Và khi ông kết thúc, không ai vội vã ra về. Họ đứng nán lại, và thầy hướng dẫn cũ của Amos là Clyde Coombs tiến đến gần họ với ánh mắt thực sự ngạc nhiên. "Các ý tưởng, quá nhiều ý tưởng, chúng ở đâu ra vậy?", ông hỏi. Và Amos nói: "Danny và tôi không nói về những điều này".

Danny và tôi không nói về những điều này.

Đó là khoảnh khắc câu chuyện đang hiện diện trong đầu Danny bắt đầu thay đổi. Về sau ông đề cập nó và nói: Đây là khởi đầu cho kết thúc của chúng tôi. Sau đó ông tìm cách hủy bỏ khoảnh khắc ấy, nhưng khi đó, ông không nói: "Giá như Clyde Coombs đừng hỏi câu ấy". Hoặc: "Giá mà tôi vững vàng như Amos". Hoặc: "Giá như tôi không rời khỏi Israel". Ông nói: "Giá như Amos có thể nhún nhường hơn". Amos là diễn viên trong trí tưởng tượng của Danny. Amos là tâm điểm. Amos được trao một cơ hội để ghi công Danny vì những gì ông đã làm, nhưng Amos lại không tận dụng. Rồi họ cũng quên đi, nhưng cái khoảnh khắc ấy đã in vào đầu Danny và không chịu rời đi. "Có gì đó xảy ra khi ta ở bên người phụ nữ mình yêu", Danny nói. "Ta biết đã có chuyện xảy ra. Ta biết nó chẳng hay ho. Nhưng ta cứ tiếp tục". Ta đang yêu nhưng lại cảm nhận một thế lực mới kéo ta rời bỏ nó. Tâm trí ta lóe lên khả năng của một câu chuyện khác. Ta mong manh hy vọng có thứ gì đó xuất hiện để ổn định hoặc tiếp lại năng lượng cho cái cũ. Trong trường hợp này, chẳng có thứ gì đến cả. "Tôi muốn Amos chú ý đến những gì đang xảy ra nhưng cậu ấy không làm thế, cũng không chấp nhận mình phải làm thế", Danny nói.

Sau Michigan, Danny có các buổi nói chuyện về dự án hoàn tác và không đề cập đến Amos. Ông chưa bao giờ làm thế. Suốt một thập kỷ, họ đã có một quy tắc bất di bất dịch là không mời mọi người tham gia những lĩnh vực hai người cùng quan tâm. Cuối năm 1979, có lẽ là đầu năm 1980, Danny bắt đầu nói chuyện với một giáo sư trợ lý trẻ ở Đại học British Columbia tên là Dale Miller, cùng chia sẻ các ý tưởng của ông về cách thức con người so sánh thực tế với những thay thế của nó. Khi Miller hỏi về Amos, Danny bảo rằng họ không còn làm việc chung với nhau. "Ông ấy từng là cái bóng của Amos và ông rất lo lắng về điều đó, tôi nghĩ vậy", Miller nói. Vài năm sau, Danny và Miller cùng thực hiện một nghiên cứu cũng có thể được gọi là "Dự án Hoàn tác". "Tôi nghĩ họ đã đồng ý gặp những người khác", Miller nói. "Ông ấy cứ khăng khăng cho rằng những ngày mình cộng tác với Amos đã qua. Tôi nhớ có rất nhiều cuộc trò chuyện đầy ắp nội dung. Có lúc, ông ấy nói hãy dịu dàng với ông bởi đây là mối quan hệ đầu tiên của ông sau Amos".

Nếu đợt Giảng dạy Katz-Newcomb ít có nghĩa đối với Amos hơn Danny thì đó là vì cuộc sống của Amos giờ đây là chặng chạy nước rút giữa các đợt Giảng dạy Katz-Newcomb. Ông khiến ít nhất một trong các sinh viên sau đại học của mình ở trường Stanford nhớ tới một nghệ sĩ hài độc thoại đi vòng quanh thế giới và làm việc cho các hộp đêm nhỏ để kiểm chứng phần biểu diễn của mình. "Ông ấy suy nghĩ bằng cách nói", vợ ông, Barbara nhớ lại. "Bạn có thể nghe thấy tiếng ông ấy nói trong nhà tắm. Vọng qua cửa". Các con ông dần quen với việc nghe thấy tiếng bố nói một mình trong phòng. "Có gì đó hơi giống một người điên tự nói chuyện với bản thân", con trai ông, Tal, nói. Họ nhìn thấy ông trở về nhà trên chiếc Honda màu nâu, dừng lại và bắt đầu đứng trên con phố trước nhà nói một mình. "Bố phóng xe 300 dặm một giờ, rồi đùng một cái bố lại tăng tốc", con gái của Amos, Dona, nói. "Bố đang khai triển ý tưởng".

Trong những tuần trước Đợt Giảng dạy Katz-Newcomb, đầu tháng 4 năm 1979, Amos bận rộn thực hiện các buổi nói chuyện với Liên Xô. Ông gia nhập phái đoàn gồm 10 nhà tâm lý học phương Tây nổi tiếng thực hiện một nhiệm vụ ngoại giao trí tuệ kỳ lạ. Các nhà tâm lý Liên Xô khi đó đang cố gắng thuyết phục chính phủ chấp nhận đưa tâm lý toán học vào Viện Hàn lâm Khoa học Nga và đã nhờ các đối tác người Mỹ hỗ trợ. Hai nhà tâm lý toán học lỗi lạc, William Estes và Duncan Luce, đồng ý giúp họ. Các nhân vật lão làng lựa ra một danh sách ngắn các nhà tâm lý

toán học hàng đầu của Mỹ. Hầu hết họ đều lớn tuổi. Amos được tính là một trong những người trẻ tuổi hơn, cùng với đồng nghiệp ở Stanford là Brian Wandell. “Các nhân vật lão làng cho rằng họ sắp sửa cứu hình ảnh của tâm lý học ở Liên Xô”, Wandell nhớ lại. “Tâm lý học hoàn toàn chống lại chủ nghĩa Mác. Nó nằm trong danh sách những thứ không cần thiết phải tồn tại”.

Mất khoảng một ngày để nhận ra tại sao chủ nghĩa Mác có thể đem tới cảm nhận như vậy. Mỗi nhà tâm lý học Liên Xô đều ra vẻ ta đây nhưng chẳng biết gì. “Chúng tôi nghĩ sẽ có những nhà khoa học thật sự ở phía Liên Xô”, Wandell nói. “Chẳng có ai hết”. Hai bên Liên Xô và Mỹ thay phiên nhau thuyết trình. Một người Mỹ sẽ trình bày bài nói chuyện học thuật về lý thuyết quyết định. Đối tác Liên Xô của ông sẽ đứng dậy và nói về một chuyện nghe hoàn toàn ngớ ngẩn – nhân vật này dành thời gian dự kiến để trình bày lý thuyết của mình về việc sóng điện não gây ra bởi bia có thể hủy bỏ sóng điện não tạo ra bởi vodka. “Chúng tôi đứng lên trình bày một nghiên cứu, và bạn biết đấy, nó cũng ổn”, Wandell nói. “Rồi một tay người Nga nào đó đứng lên phát biểu và chúng tôi nói: ‘Ôi, thật kỳ lạ’. Một người nói về cách đưa ý nghĩa cuộc sống vào một công thức và công thức có thể có một biến E nào đấy trong đó”.

Người Nga chẳng biết gì về lý thuyết quyết định, thậm chí họ dường như cũng chẳng quan tâm lắm đến chủ đề này, ngoại trừ một người. “Có một nhân vật”, Wandell nói, “là người đã trình bày một bài nói chuyện tuyệt vời, ít nhất là so với những người khác”. Anh chàng đó hóa ra là một điệp viên KGB, nội dung anh ta được đào tạo về tâm lý học bao gồm cả bài nói chuyện của anh ta. “Chúng tôi phát hiện anh ta là người của KGB vì anh ta đến sau trong một hội nghị về vật lý và trình bày bài nói chuyện tuyệt vời”, Wandell nói. “Đó là người duy nhất Amos thích”.

Họ ở một khách sạn mà toilet không xả nước được và lò sưởi không hoạt động. Phòng họ bị cài máy ghi âm và đi đâu cũng bị lính canh bám theo. “Mọi người khá hoảng sợ trong một hai ngày đầu”, Wandell nói. “Chúng tôi đã lún quá sâu”. Amos thấy mọi chuyện thật điên loạn. “Họ tập trung vào Amos, có lẽ vì ông ấy là người Israel”, Wandell cho là vậy. “Theo kiểu đặc trưng của Amos, ông ấy đi quanh Quảng trường Đỏ rồi nhìn tôi và ra ám hiệu: ‘Mau lên, cắt đuôi họ thôi!’”. Sau đó ông chuồn mất, đám lính canh đuổi theo phía sau. Cuối cùng khi họ bắt kịp, ông ấy đang trốn trong một cửa hàng tạp hóa – những người Liên Xô giận điên lên. “Họ quát nạt thậm tệ chúng tôi”, Wandell nói.

Ít ra Amos cũng dành đôi chút thời gian ở trong căn phòng khách

sạn gắn đầy máy nghe trộm và không có lò sưởi để bổ sung vào một hồ sơ ông ghi tiêu đề là "Dự án hoàn tác". Hồ sơ cuối cùng lên đến khoảng 40 trang gồm các ghi chú viết tay. Giữa các dòng chữ, ta có thể nghe thấy tiếng hắng giọng nhã nhặn của một thợ mài cắt kim cương đang chờ những viên đá thô. Amos rõ ràng đã hy vọng có thể biến các ý tưởng của Danny thành một lý thuyết hoàn thiện. Danny không biết điều đó, cũng không biết Amos đang bận nghĩ ra các hình ảnh minh họa của mình:

> David P thiệt mạng trong một vụ rơi máy bay. Điều nào sau đây dễ tưởng tượng hơn:
>
> _máy bay không rơi
>
> _David P đã đi máy bay khác

Thay vì hồi đáp lá thư dài của Danny, Amos tự ghi chú, cố gắng sắp xếp những thứ do Danny tiết lộ. "Chẳng hạn, thế giới hiện tại thường gây ngạc nhiên, kém hợp lý hơn một số thay thế của nó", ông viết. "Chúng ta có thể xếp đặt các thế giới khả thi theo i) sự hợp lý ban đầu và ii) sự tương đồng đối với thế giới hiện tại". Ông tiếp tục điều này một vài ngày sau đó với 8 trang kín chữ, cố gắng tạo ra một lý thuyết logic nhất quán nội tại về trí tưởng tượng. "Ông ấy yêu những ý tưởng này", Barbara nói. "Thứ gì đó rất cơ bản trong việc ra quyết định đã hấp dẫn ông ấy. Nó là lựa chọn mà bạn không chọn". Ông dò dẫm tìm các tiêu đề để có thể biết bản thân đang viết về cái gì. Trong những ghi chú đầu tiên của hồ sơ, ông viết nguệch ngoạc cụm từ "Lý thuyết Khả năng". Sau đó ông đổi nó thành "Lý thuyết Tình huống" rồi thành "Lý thuyết các Tình trạng Thay thế". Trong các ghi chú cuối cùng làm về chủ đề này, ông gọi nó là "Lý thuyết Hình bóng". "Quan điểm chính yếu của lý thuyết hình bóng", Amos tự viết cho mình, "là bối cảnh của các thay thế hoặc bộ khả năng sẽ xác định các kỳ vọng, diễn giải, hồi ức và quy kết của chúng ta về thực tế, cũng như các trạng thái ảnh hưởng nó gây ra". Đến cuối suy nghĩ về chủ đề này, ông tổng kết nhiều thứ chỉ trong duy nhất một câu: "Thực tế là một đám mây của khả năng, không phải là một điểm".

Không phải Amos không quan tâm đến những tư duy của Danny. Mà do họ không còn nói chuyện với nhau trong căn phòng đóng cửa. Cuộc trò chuyện lẽ ra họ phải nói với nhau, thì giờ mỗi người đều ít nhiều làm một mình. Do khoảng cách mới giữa hai người, họ đều thấy rõ hơn về nguồn gốc của các ý tưởng. "Chúng tôi biết ai là người nghĩ ra ý tưởng, vì sự chia cắt địa lý và ý tưởng nằm trong một lá thư", Amos phàn nàn với Miles Shore. "Trước kia,

chúng tôi hay nhấc điện thoại lên khi bắt đầu một ý tưởng. Bây giờ, chúng tôi tự khai triển và dồn tâm trí cho các ý tưởng, chúng trở nên cá nhân hơn và tôi ghi nhớ đó là ý tưởng của mình. Ban đầu chúng tôi chưa từng có được điều đó".

Dồn sức cho ý tưởng mới của mình, Danny đã giữ lại chúng thay vì để Amos chia nhỏ ra và xào xáo thành thứ của riêng mình. Amos tiếp tục bay đến Vancouver 2 cuối tuần một lần, nhưng giờ giữa họ có sự căng thẳng mới. Amos rõ ràng muốn tin rằng họ có thể cộng tác như trước đây. Danny thì không. Ông lường trước lòng đố kỵ của mình và gắn nó vào một quyết định về Amos.

12
Đám mây của khả năng

Amos về Israel trong một chuyến viếng thăm năm 1984 khi nhận được cuộc gọi thông báo ông được trao giải thưởng "thiên tài" MacArthur[1]. Giải thưởng mang lại 250.000 đô-la, cộng thêm khoản 50.000 đô-la tiền nghiên cứu, một chương trình chăm sóc sức khỏe đặc biệt, cùng một thông cáo báo chí vinh danh Amos là một trong các nhà tư tưởng đã thể hiện "sự mới lạ và cống hiến đặc biệt trong sự nghiệp sáng tạo cùng khả năng tự định hướng nổi bật". Công trình duy nhất của Amos được nêu trong thông cáo báo chí chính là công trình ông đã thực hiện cùng Danny. Nó không đề cập đến Danny.

Amos không thích các giải thưởng. Ông nghĩ chúng thổi phồng những khác biệt giữa con người với nhau, gây nhiều tổn thương hơn sự tốt đẹp và tạo ra nhiều khổ sở hơn niềm vui, vì luôn có nhiều người khác xứng đáng hơn kẻ thắng cuộc, hay là họ cảm thấy như vậy. Giải thưởng MacArthur trở thành một minh họa điển hình. "Ông ấy không biết ơn vì cái giải ấy", bạn ông, Maya Bar-Hillel, người đã gặp Amos ở Jerusalem ngay sau khi giải thưởng được công bố, chia sẻ. "Amos bực bội. Ông ấy nói: 'Những người này đang nghĩ gì vậy? Sao họ có thể chỉ trao giải cho một người trong cặp đôi chiến thắng? Họ có nhận ra mình đang đập chết mối quan hệ cộng tác này?'". Amos không thích giải thưởng nhưng vẫn cứ nhận. Trước giải thưởng "thiên tài" MacArthur, ông đã được nhận làm thành viên của Viện Hàn lâm Khoa học và Nghệ thuật Mỹ. Rất nhanh sau giải MacArthur, ông lại được mời làm hội viên Hội Guggenheim cùng lời mời gia nhập Viện Hàn lâm Khoa học quốc gia. Vinh dự cuối cùng ấy hiếm khi dành cho các nhà khoa học không phải công dân Mỹ – và nó không được trao cho Danny. Tiếp sau đó là những bằng cấp danh dự của đại học Yale và Chicago cùng nhiều thứ khác nữa. Nhưng giải thưởng MacArthur

là giải thưởng mà Amos suốt một thời gian dài vẫn nhắc đến như một ví dụ về những thiệt hại do các giải thưởng gây ra. “Ông ấy nghĩ đó là một sự thiển cận không thể tha thứ”, Bar-Hillel nói. “Đó là một nỗi đau thực sự. Không phải ông ấy diễn cho tôi thấy đâu”.

---

[1]. Giải thưởng do Quỹ John D. và Catherine T. MacArthur trao tặng mỗi năm cho 20-40 công dân Mỹ hoặc cư dân thường trú, ở mọi lứa tuổi và đang hoạt động trong bất kỳ lĩnh vực nào. (ND)

Cùng với đống giải thưởng là hàng loạt cuốn sách và bài báo tung hô Amos về công trình ông đã thực hiện cùng Danny, cứ như thể ông làm nó một mình. Khi những người khác nói về công trình chung của hai người, họ đặt tên Danny ở vị trí thứ hai nếu có nhắc đến: Tversky và Kahneman. “Anh thật hào phóng dành hết công trạng cho tôi vì đã diễn đạt được mối quan hệ giữa tính tiêu biểu và phân tâm học”, Amos viết thư cho một nhà tâm lý học đồng nghiệp, người đã gửi cho Amos bài báo mới đăng. “Tuy nhiên, các ý tưởng này được phát triển trong những cuộc thảo luận với Danny, bởi thế ông nên nhắc tới tên cả hai chúng tôi hoặc bỏ tên tôi đi (nếu cảm thấy khó coi)”. Một tác giả sách đã ca ngợi Amos vì nhận ra nhận thức ảo tưởng về tính hiệu quả mà các huấn luyện viên lái máy bay trong Không lực Israel cảm nhận sau khi chê một phi công. “Tôi phần nào không thoải mái lắm với danh hiệu ‘Hiệu ứng Tversky’”, Amos viết thư cho tác giả. “Công trình này đã được thực hiện bởi sự cộng tác cùng người bạn lâu năm và cũng là đồng nghiệp của tôi, Daniel Kahneman, do đó tôi không nên được tung hô một mình. Thực tế, Daniel Kahneman là người quan sát thấy ảnh hưởng của việc huấn luyện các phi công, vì thế, nếu hiện tượng này được đặt theo tên của một người, nó nên được gọi là ‘hiệu ứng Kahneman’”.

Quan điểm của nước Mỹ về sự cộng tác giữa ông với Danny đã làm Amos bối rối. “Mọi người coi Amos là cá nhân xuất sắc còn Danny là một người cẩn thận”, Persi Diaconis, người bạn và đồng nghiệp của Amos tại Stanford, nói. “Và Amos sẽ nói: ‘Điều ngược lại mới chính xác!’”.

Các sinh viên sau đại học của Amos tại Stanford đặt cho ông biệt danh: Amos Nổi tiếng. “Bạn biết là mọi người đều biết và muốn gặp gỡ ông ấy”, giáo sư tâm lý học của Đại học Brown, Steven Sloman, từng nghiên cứu cùng Amos vào cuối những năm 1980, cho biết. Điều gây bực mình là Amos dường như luôn thờ ơ với sự chú ý. Ông vui vẻ ngó lơ các lời đề nghị ngày càng gia tăng của giới truyền thông (“Bạn có lẽ sẽ chẳng tốt đẹp hơn sau khi xuất hiện

trên tivi", ông nói). Ông từ chối nhiều lời mời, chẳng buồn mở ra xem. Không phải do khiêm tốn. Amos hiểu giá trị của mình. Ông không cần lúc nào cũng phải quan tâm đến chuyện người khác nghĩ gì về mình; ông thực sự chẳng quan tâm lắm. Thỏa thuận ông đưa ra cho cái thế giới bị kiểm soát này là sự tương tác của họ phải tuân theo điều kiện của ông.

Thế giới chấp nhận thỏa thuận ấy. Các hạ nghị sĩ Mỹ nhờ ông tư vấn về các dự luật họ đang soạn thảo. Hiệp hội Bóng rổ quốc gia gọi tới để được nghe lập luận của ông về ngụy biện thống kê trong bóng rổ. Cơ quan Mật vụ Mỹ mua vé máy bay mời ông đến Washington để cố vấn cách thức dự báo và ngăn chặn các mối đe dọa đối với những nhà lãnh đạo chính trị do họ bảo vệ. Tổ chức Hiệp ước Bắc Đại Tây Dương mời ông bay đến vùng núi An-pơ thuộc lãnh thổ Pháp để dạy cho họ về cách con người ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn. Amos dường như có thể can dự bất cứ vấn đề nào, dù nó có xa lạ đối với ông, và làm cho những ai đang giải quyết nó cảm thấy ông dường như thấu hiểu sự cần thiết của nó hơn cả họ. Chẳng hạn như Đại học Illinois mời Amos bay đến tham dự một hội thảo về tư duy ẩn dụ, chỉ để nhờ ông lý luận rằng phép ẩn dụ thật sự thay thế được cho tư duy. "Do các phép ẩn dụ sống động và đáng nhớ, và vì chúng không sẵn sàng phụ thuộc vào phép phân tích chủ đạo, nên chúng có thể tạo ra ảnh hưởng đáng kể lên phán đoán của con người ngay cả khi chúng không phù hợp, vô dụng hay sai lệch", Amos nói. "Chúng thay thế tính bất định thực sự về thế giới bằng sự đa nghĩa của ngôn ngữ. Phép ẩn dụ là một sự che đậy".

Danny không thể không chú ý tới sự quan tâm Amos nhận được nhờ công trình cả hai cùng làm với nhau. Các nhà kinh tế học giờ đây muốn Amos có mặt tại hội thảo của họ, rồi đến các nhà ngôn ngữ học, triết gia, nhà xã hội học và nhà khoa học máy tính cũng mong muốn như thế – mặc dù Amos chẳng hề quan tâm đến chiếc máy vi tính cá nhân được trang bị trong văn phòng ở Stanford ("Tôi có thể làm gì với máy vi tính?", ông nói sau khi từ chối đề nghị tặng 20 máy tính Mac mới cho khoa Tâm lý, Đại học Stanford của hãng Apple). "Bạn chán ngán vì không được mời tới cùng những hội thảo đó, ngay cả khi bạn chẳng muốn đi", Danny thú nhận với nhà tâm thần học Miles Shore. "Cuộc đời tôi sẽ tốt đẹp hơn nếu ông ấy không được mời mọc quá nhiều".

Ở Israel, Danny là nhân vật mà những con người ngoài đời thực tìm đến khi họ gặp một vấn đề thực tế nào đó. Một người trong thế giới thực ở nước Mỹ tới gặp Amos mà chẳng cần biết ông có lý do để biết anh ta đang nói về chuyện gì không. "Ông ấy có ảnh hưởng

to lớn đến những gì chúng tôi làm", Jack Maher, người tìm đến Amos khi nhận nhiệm vụ huấn luyện 7000 phi công tại hãng Delta Air Lines, chia sẻ. Vào cuối những năm 1980, Delta đã gặp một loạt sự cố mất mặt. "Chúng tôi không giết ai cả", Maher nói. "Nhưng chúng tôi đã khiến mọi người bị lạc, nhiều người hạ cánh nhầm sân bay". Các sự cố hầu như luôn có khả năng dính líu đến quyết định tồi nào đấy của một cơ trưởng Delta. "Chúng tôi cần một mô hình ra quyết định và tôi tìm kiếm nó, nhưng chẳng hề tồn tại", Maher nói. "Và tôi cứ bất chợt nghĩ đến cái tên Tversky". Maher chính thức gặp gỡ Amos trong vài tiếng và nói cho ông nghe các vấn đề của mình. "Ông ấy bắt đầu nói về toán học", Maher kể lại. "Khi ông đi vào các phương trình hồi quy tuyến tính, tôi bắt đầu cười ầm lên, rồi ông ấy cười và ngừng lại". Amos sau đó giải thích bằng thứ ngôn ngữ dễ hiểu về công trình của mình với Danny. "Ông ấy giúp chúng tôi hiểu tại sao các phi công thỉnh thoảng lại đưa ra những quyết định tồi", Maher nói. "Ông bảo: 'Anh không thể thay đổi việc ra quyết định của con người thông qua ép buộc. Anh sẽ không ngăn được các phi công mắc những lỗi tâm lý đó. Anh sẽ không thể huấn luyện để phi công loại bỏ được các điểm yếu trong việc ra quyết định›".

Amos đề nghị hãng hàng không Delta thay đổi môi trường ra quyết định. Các lỗi tâm lý, vốn dẫn dắt phi công lái máy bay theo hướng Miami phải hạ cánh một cách ngớ ngẩn xuống Fort Lauderdale, nằm trong bản chất của con người. Mọi người khó nhìn nhận khi tâm trí dẫn dắt họ đi sai đường; mặt khác, đôi lúc họ lại có thể nhìn ra khi tâm trí của những người khác đang làm họ lệch lạc. Nhưng văn hóa buồng lái của một hãng hàng không thương mại không khuyến khích người ta chỉ ra các lỗi tâm lý của người chịu trách nhiệm. "Các cơ trưởng tại thời điểm đó sẽ hoàn toàn trở thành những kẻ ngớ ngẩn chuyên quyền cứ khăng khăng đòi lãnh đạo", Maher nói. Cách để ngăn chặn cơ trưởng hạ cánh nhầm sân bay, Amos nhấn mạnh, là huấn luyện cho những người khác trong buồng lái thắc mắc về phán đoán của cơ trưởng. "Amos đã thay đổi cách chúng tôi huấn luyện phi công", Maher nói. "Chúng tôi thay đổi văn hóa trong buồng lái và kẻ ngớ ngẩn chuyên quyền không còn được chấp nhận. Kể từ đó, những lỗi như vậy không xảy ra nữa".

Đến thập niên 1980, các ý tưởng do Danny và Amos ấp ủ cùng nhau đang thâm nhập những nơi mà cả hai chưa bao giờ mường tượng nổi. Thành công tạo ra một thị trường mới cho các nhà phê bình. "Chúng tôi khởi đầu lĩnh vực lạ lẫm này", Amos kể với Miles Shore vào mùa hè năm 1983. "Chúng tôi khơi dậy các phản ứng đồng thời thách thức những nhân vật quan trọng và đầy quyền

lực. Bây giờ chúng tôi là các nhân vật ấy. Còn mọi người đang kích động phản ứng của chúng tôi". Những con người đó thường là trí thức quá coi trọng bản thân. Khi bắt gặp công trình nghiên cứu của Danny và Amos, khá nhiều học giả đã trải qua cảm giác của một người khi một kẻ hoàn toàn lạ mặt bước tới và bắt đầu một câu nói bằng: "Đừng hiểu lầm nhé, nhưng…". Dù sau đó có xảy ra chuyện gì chăng nữa, bạn chỉ biết là mình sẽ không thích nó. Tiếng cười vọng ra từ phía bên kia cánh cửa đóng kín của Amos và Danny không giúp ích được gì. Nó khiến các nhân vật trí thức khác thắc mắc về động cơ của họ. "Nỗi hân hoan tạo ra sự nghi ngờ", triết gia Avishai Margalit từng nói như vậy. "Họ trông giống như những người đang đứng trước một chuồng khỉ và trêu chúng. Có quá nhiều trò vui ở đó. Họ nói: 'Chúng tôi cũng là khỉ'. Nhưng chẳng ai tin họ. Dường như đó là trò vui họ có để lừa phỉnh mọi người. Và nó kẹt ở đó. Đó là một vấn đề thực sự đối với họ".

Trở lại đầu những năm 1970, tại một hội nghị, Danny được giới thiệu với một triết gia xuất chúng tên là Max Black và cố gắng giải thích cho nhân vật vĩ đại đó công trình của ông và Amos. "Tôi không hứng thú với tâm lý học của những kẻ ngớ ngẩn", Black nói và bỏ đi. Danny và Amos không nghĩ công trình của mình như vậy. Các thí nghiệm đầu tiên của họ về tối đa hóa điểm yếu trong trực giác theo thống kê của con người đã được tiến hành trên các nhà thống kê chuyên nghiệp. Đối với mỗi vấn đề đơn giản họ dùng để đánh lừa sinh viên đại học, họ có thể nghĩ ra một phiên bản phức tạp hơn để lừa cả các giảng viên. Chí ít cũng có vài giảng viên không thích ý tưởng đó. "Nếu cho mọi người xem một ảo ảnh thị giác, họ sẽ nói: 'Do mắt tôi ấy mà'", nhà tâm lý học Eldar Shafir của Đại học Princeton nói. "Hãy đưa họ một ảo ảnh ngôn ngữ. Họ bị đánh lừa nhưng sẽ nói: 'Có gì ghê gớm đâu'. Sau đó bạn cho họ xem một trong các ví dụ của Amos và Danny và họ sẽ nói: 'Anh đang sỉ nhục tôi đấy'".

Những người đầu tiên tự ái vì công trình này là các nhà tâm lý học mà công trình của họ bị nó đánh bại. Ward Edwards, vốn là thầy của Amos, đã viết bài báo đầu tiên vào năm 1954 nhằm mời các nhà tâm lý học thẩm tra những giả định của kinh tế học. Nhưng ông ấy sẽ không bao giờ tưởng tượng ra *chuyện này* – hai người Israel bước vào phòng và chế nhạo cả cuộc trò chuyện. Đến cuối năm 1970, sau khi đọc bản thảo ban đầu của các nghiên cứu do Amos và Danny thực hiện về phán đoán của con người, Edwards viết thư phàn nàn. Trong lá thư đầu tiên của nhiều lá thư giận dữ sau này, ông sử dụng giọng điệu từng trải và bao dung của một người thầy nói chuyện với các học sinh khờ khạo. Làm sao Amos và Danny có thể tin rằng họ sẽ thu được gì từ việc đưa ra những

câu hỏi ngớ ngẩn cho các sinh viên? "Tôi nghĩ phương pháp tập hợp dữ liệu của các anh là những thứ mà tôi không thể nghiêm túc xem như một khám phá 'thực nghiệm' do các anh trình bày", Edwards viết. Những sinh viên mà họ biến thành chuột thí nghiệm lại "cẩu thả và lơ đễnh. Nếu bối rối và lơ đễnh thì họ tất nhiên không có khả năng cư xử giống như những nhà thống kê trực quan có năng lực". Đối với mỗi giới hạn được cho là của tâm trí con người mà Danny và Amos khám phá ra, Edwards đều có một lý giải. Chẳng hạn như ngụy biện của con bạc. Nếu mọi người nghĩ rằng một đồng xu, sau khi rơi ngửa 5 lần liên tục, có nhiều khả năng rơi sấp vào lần tung thứ 6, đó không phải vì họ hiểu sai về tính ngẫu nhiên. Đó là vì "mọi người chán phải làm mãi một thứ".

Amos bỏ công sức để trả lời, hầu như là với thái độ lịch sự, lá thư đầu tiên từ vị giáo sư trước đây của ông. "Dĩ nhiên tôi rất vui khi đọc các bình luận chi tiết của thầy về những nghiên cứu của mình để nhận ra, dù đúng hay sai, thầy vẫn không hề đánh mất tinh thần chiến đấu ngày xưa", ông bắt đầu, trước khi mô tả vị giáo sư là "không có sức thuyết phục". "Cụ thể", Amos tiếp tục, "các phản đối thầy nêu ra để chống lại phương pháp thực nghiệm của chúng tôi đều không có căn cứ. Về cơ bản, thầy chỉ trích bước khởi đầu của một quy trình mà không hề chỉ ra điểm xuất phát ấy có thể là nguyên nhân cho những kết quả đạt được. Thầy không trình bày được dữ liệu mâu thuẫn hay diễn giải thay thế hợp lý cho các phát hiện của chúng tôi. Thay vào đó, thầy bộc lộ thiên kiến mạnh mẽ chống lại phương pháp thu thập dữ liệu của chúng tôi và ủng hộ cách làm của thầy. Quan điểm này tất nhiên có thể hiểu được nhưng nó thật khó thuyết phục".

Edwards không hài lòng nhưng ông vẫn kìm nén nỗi giận dữ ấy trong vài năm. "Chẳng ai muốn tranh cãi với Amos", nhà tâm lý học Irv Biederman nói. "Nhất là ở nơi công cộng! Tôi mới chỉ một lần thấy có người làm thế. Đó là một triết gia. Tại một hội thảo. Ông ta đứng dậy trình bày nội dung của mình. Ông này thách thức kinh nghiệm cảm tính. Amos đang có mặt ở đó. Khi triết gia nói xong, Amos đứng dậy bác bỏ. Như chặt đầu một phần tử ISIS[1]. Nhưng theo kiểu hài hước". Trong bất kỳ xung đột công khai nào với Amos, Edwards hẳn đã cảm nhận được khả năng có kết thúc đau thương cho một vụ chặt đầu như vậy, nhưng theo kiểu hài hước. Nhưng Amos đã bênh vực quan niệm con người là nhà thống kê trực giác. Ông cần nói *điều gì đó.*

---

[1]. *Tổ chức Nhà nước Hồi giáo tự xưng Iraq và Syria. (ND)*

Đến cuối những năm 1970, cuối cùng ông đã tìm ra một nguyên tắc để diễn đạt ý tưởng: Đa số mọi người không được trang bị để nắm bắt thông điệp của Amos và Danny. Sự tinh tế đã vượt ngoài tầm của họ. Mọi người cần được bảo vệ để khỏi tự huyễn hoặc bản thân rằng tâm trí của mình ít tin cậy hơn bản chất thực sự của nó. "Tôi không biết liệu anh có nhận ra cái thông điệp đó đã đi quá xa ra sao hay gây ra ảnh hưởng hủy hoại to lớn nhường nào", Edwards viết thư cho Amos vào tháng 9 năm 1979. "Tôi tham dự một buổi họp do Hiệp hội hoạch định chính sách y tế tổ chức cách đây một tuần rưỡi. Tôi ước lượng cứ 3 nghiên cứu thì có 1 sẽ đề cập đến công trình của các anh một cách ngắn gọn, đa phần giống như sự biện minh cho việc né tránh trực giác, phán đoán, ra quyết định và các quá trình trí tuệ khác của con người". Ngay cả các tiến sĩ uyên bác cũng chỉ nhận được từ Danny và Amos một thông điệp thô, được đơn giản hóa rằng tâm trí của họ có thể không bao giờ đáng tin. Vậy còn y học? Các nhân vật trí thức uy tín? Các chuyên gia?

Edwards gửi cho Amos một bản thảo nhằm công kích công trình của ông và Danny, hy vọng Amos sẽ giữ lại chút thể diện cho mình. Amos không hề. "Giọng điệu cạnh khóe, việc đánh giá bằng chứng không công tâm và có quá nhiều khó khăn về mặt chuyên môn để thảo luận", Amos viết trong một bức thư ngắn gửi Edwards. "Chúng tôi cảm thông với nỗ lực của thầy nhằm uốn nắn lại thứ mà thầy cho là quan điểm méo mó của con người. Nhưng chúng tôi lấy làm tiếc vì thầy lại chọn cách trình bày các quan điểm méo mó về công trình của chúng tôi". Trong thư hồi đáp, Edwards giống như một người đàn ông vừa mới nhận ra khóa quần của mình chưa kéo, khi đang trèo lùi xuống vách đá. Ông đưa ra các vấn đề cá nhân – từ mệt mỏi vì lệch múi giờ cho tới "một chục năm buồn phiền chuyện riêng" – để bào chữa cho nghiên cứu thất bại của mình, rồi thừa nhận ông ước mình chưa từng viết nó. "Điều khiến tôi đặc biệt xấu hổ là sau khi đã nghiên cứu lâu như vậy để viết mà lại không thấy nó có nhiều thiếu sót đến thế", ông viết thư cho cả Amos lẫn Danny, trước khi nói rằng ông dự tính viết lại toàn bộ nghiên cứu của mình như thế nào và rất hy vọng sẽ tránh được mọi cuộc tranh luận công khai với họ.

Không phải ai cũng biết đủ nhiều để sợ Amos. Một triết gia của Đại học Oxford có tên L. Jonathan Cohen đã gây ra vụ náo động nhỏ về triết học bằng một loạt công kích trong các cuốn sách và tạp chí. Ông cảm thấy xa lạ với ý tưởng rằng bạn có thể học hỏi được điều gì đó về tâm trí con người bằng cách đặt ra các câu hỏi cho người khác. Ông lập luận, khi một người tạo ra khái niệm về tính duy lý thì về bản chất, anh ta phải duy lý. "Duy lý" là bất cứ

thứ gì mà hầu hết mọi người làm. Hoặc như Danny đề cập trong một lá thư ông miễn cưỡng gửi để đáp lại một trong các bài báo của Cohen: "Bất cứ lỗi nào thu hút đủ số lượng bình chọn thì không phải là lỗi". Cohen ra sức chứng minh các lỗi do Amos và Danny khám phá ra đều không phải là lỗi hay kết quả của "sự mù tịt về toán hoặc khoa học" của con người, dễ dàng được khắc phục bằng cách dành chút thời gian gặp các giảng viên đại học. "Cả hai chúng tôi đều kiếm sống bằng cách dạy về xác suất và thống kê", Persi Diaconis của trường Stanford và David Freedman của Đại học California tại Berkeley đã viết cho tạp chí *Behavioral and Brain Sciences*, nơi đã đăng một trong các bài công kích của Cohen. "Hết lần này đến lần khác, chúng tôi nhìn thấy các sinh viên và đồng nghiệp (và cả bản thân chúng tôi) mắc một số loại lỗi. Thậm chí các lỗi đó cũng có thể bị một người mắc lại nhiều lần. Cohen đã sai trong việc gạt bỏ điều đó giống như là kết quả của 'sự mù tịt về toán hoặc khoa học'". Nhưng khi đó, chúng ta đều thấy rõ mặc dù những người được đào tạo về thống kê đều khẳng định tính đúng đắn trong công trình của Danny và Amos, những người không được đào tạo vẫn sẽ cứ khăng khăng họ hiểu biết rõ hơn.

Khi tới Bắc Mỹ, Amos và Danny đã cùng nhau xuất bản hàng loạt nghiên cứu. Đa phần là những thứ họ đã đưa vào nghiên cứu khi rời khỏi Israel. Nhưng vào đầu những năm 1980, những gì họ cùng viết không còn được thực hiện theo như cách trước đây. Amos viết một nghiên cứu về sự e ngại rủi ro đứng tên cả hai người, còn Danny thêm vào đó vài đoạn rải rác. Danny tự trình bày chặt chẽ công trình Amos gọi là "Dự án Hoàn tác", đặt nhan đề là "Kinh nghiệm cảm tính kích thích" và xuất bản nó, với tên cả hai người đặt ở hàng đầu, trong một cuốn sách tập hợp các bài báo của họ cùng những bài viết khác của đồng nghiệp và sinh viên (Và sau đó bắt đầu khám phá các quy luật của trí tưởng tượng, không phải cùng Amos mà với một đồng nghiệp trẻ hơn ở Đại học British Columbia, Dale Miller). Amos viết một bài báo trực tiếp bàn luận với các nhà kinh tế học nhằm sửa chữa những sai sót kỹ thuật trong lý thuyết triển vọng. "Những tiến bộ trong Lý thuyết Triển vọng" là tên của nó và mặc dù Amos thực hiện phần nhiều công trình với nghiên cứu sinh Rich Gonzalez, nó vẫn được xuất bản trong một bài báo của Danny và Amos đăng trên tạp chí. "Amos nói rằng công trình này từ trước đến nay vẫn luôn là của Kahneman và Tversky, nên sẽ thật kỳ lạ nếu thêm tên một người thứ ba vào", Gonzalez nói.

Bởi thế, họ vẫn duy trì ảo tưởng là cả hai vẫn còn làm việc chung

như trước đây, ngay cả khi các lực lượng chia cắt họ đang ngày càng mạnh. Đám đông kẻ thù chung ngày càng đông lên đã không thể gắn kết họ lại với nhau. Danny ngày càng khó chịu trước thái độ Amos thể hiện với đối thủ của họ. Amos được tôi luyện để chiến đấu. Danny là con người muốn sống sót. Ông e ngại mâu thuẫn. Giờ đây khi công trình của họ bị công kích, Danny áp dụng một chính sách mới: không bao giờ xem lại nghiên cứu nào khiến mình tức giận. Nó như một cái cớ để tránh mọi hành động thù địch. Amos cáo buộc Danny "bị đồng hóa với kẻ thù" và ông nói không quá sai. Danny gần như luôn cảm thấy dễ hình dung bản thân ở vị trí của đối phương hơn chính mình. Theo một cách lạ lùng nào đó, ông kết hợp bản thân với đối thủ. Ông không cần thêm đối thủ.

Amos, vẫn là Amos, cần sự đối lập. Không có nó, ông chẳng có gì để giành chiến thắng. Và Amos, giống như quê nhà của mình, luôn sống trong tình trạng sẵn sàng chiến đấu. "Amos không có được cảm nhận của Danny rằng tất cả chúng ta nên cùng nhau suy nghĩ và làm việc chung", Walter Mischel, giáo sư khoa Tâm lý học của Đại học Stanford khi họ thuê Amos, cho biết. "Ông ta nghĩ: 'Đồ chết tiệt'".

Xúc cảm đó hẳn đã lướt qua tâm trí Amos vào đầu thập niên 1980 thậm chí còn thường xuyên hơn bình thường. Các nhà phê bình công khai công kích công trình của ông với Danny là thứ tầm thường nhất. Tại các hội nghị và buổi trò chuyện, Amos cứ phải nghe đi nghe lại luận điệu từ các nhà kinh tế học và nhà lý thuyết về quyết định rằng ông với Danny đã cường điệu sai lầm của con người. Hay những ý tưởng kỳ quặc trong tâm trí mà họ quan sát được chỉ là thứ nhân tạo. Hoặc chỉ hiện diện trong tâm trí của các sinh viên đại học. Hay là… thứ gì đó. Nhiều người Amos từng tương tác lại dành nhiều công sức cho ý tưởng con người là duy lý. Amos bối rối trước việc những kẻ đó không có khả năng nhận thua trong cuộc tranh luận mà rõ ràng ông đã chiến thắng. "Amos muốn đè bẹp đối thủ", Danny nói. "Chuyện đó khiến ông ấy khó chịu hơn tôi. Ông ấy muốn tìm ra điều gì đó khiến người ta im miệng. Dĩ nhiên đấy là điều bạn chẳng bao giờ làm được". Đến cuối năm 1980, có lẽ là đầu năm 1981, Amos đến gặp Danny với kế hoạch viết một bài báo nhằm chấm dứt việc bàn ra tán vào. Các đối thủ của họ có thể không bao giờ chịu nhận thua – giới trí thức ít khi làm vậy – nhưng chí ít họ cũng có thể phải quyết định thay đổi chủ đề. Amos gọi đó là "chiến thắng nhờ sự bối rối".

Amos muốn chứng minh sức mạnh thô sơ của các quy luật ngón tay cái trong tâm trí sẽ khiến con người lệch lạc. Ông và Danny

từng tình cờ bắt gặp một số hiện tượng kỳ lạ ở Israel nhưng chưa bao giờ khám phá được đầy đủ các hàm ý của chúng. Bây giờ họ đã làm được. Như thường lệ, họ soạn ra các hình ảnh minh họa rất kỹ nhằm tiết lộ cơ chế hoạt động nội tại trong tâm trí những người họ yêu cầu phán đoán chúng. Ví dụ ưa thích của Amos là Linda.

> Linda 31 tuổi, độc thân, thẳng thắn và rất sáng dạ. Chuyên ngành của cô là triết học. Thời sinh viên, cô quan tâm sâu sắc đến các vấn đề phân biệt đối xử và công bằng xã hội, từng tham gia các cuộc biểu tình chống hạt nhân.

Linda được thiết kế là hình mẫu của một người theo chủ nghĩa nữ quyền. Danny và Amos yêu cầu: *Điều nào sau đây có nhiều khả năng xảy ra hơn?*

> 1) Linda là một giáo viên tiểu học.
>
> 2) Linda làm việc ở một hiệu sách và tham gia các lớp Yoga.
>
> 3) Linda tham gia tích cực phong trào nữ quyền.
>
> 4) Linda là một nhà công tác xã hội về tâm thần học.
>
> 5) Linda là thành viên của Liên hiệp cử tri Nữ.
>
> 6) Linda là một giao dịch viên ngân hàng.
>
> 7) Linda là nhân viên kinh doanh bảo hiểm.
>
> 8) Linda là một giao dịch viên ngân hàng và tích cực tham gia phong trào nữ quyền.

Danny đưa minh họa về Linda cho các sinh viên ở Đại học British Columbia. Trong thí nghiệm đầu tiên này, hai nhóm sinh viên khác nhau được trao 4 trong 8 mô tả và phải phán đoán xác suất chúng đúng sự thật. Một trong các nhóm chọn "Linda là một giao dịch viên ngân hàng" trong danh sách; nhóm kia chọn "Linda là một giao dịch viên ngân hàng và tích cực tham gia phong trào nữ quyền". Đó là 2 mô tả quan trọng nhất, mặc dù các sinh viên dĩ nhiên không biết điều ấy. Nhóm chọn "Linda là một giao dịch viên ngân hàng và tích cực tham gia phong trào nữ quyền" phán đoán nó có xác suất cao hơn nhóm xác định "Linda là một giao dịch viên ngân hàng".

Kết quả đó là tất cả những gì Danny và Amos cần để đưa ra quan

điểm quan trọng nhất của mình: các quy luật ngón tay cái mọi người sử dụng để đánh giá khả năng dẫn tới những phán đoán sai lầm. “Linda là một giao dịch viên ngân hàng và tích cực tham gia phong trào nữ quyền” có thể không bao giờ khả thi hơn “Linda là một giao dịch viên ngân hàng”. “Linda là một giao dịch viên ngân hàng và tích cực tham gia phong trào nữ quyền” chỉ là một trường hợp đặc biệt của “Linda là một giao dịch viên ngân hàng”. “Linda là một giao dịch viên ngân hàng” đã bao gồm “Linda là một giao dịch viên ngân hàng và là người tích cực trong phong trào nữ quyền” cùng với “Linda là một giao dịch viên ngân hàng và thích trần như nhộng đi bộ băng qua những cánh rừng Serbia”, cũng như các trường hợp giao dịch viên ngân hàng Linda khác. Mô tả này nằm trọn trong mô tả khác.

Con người không nhìn thấy logic khi nó được gài vào một câu chuyện. Hãy mô tả một ông già ốm yếu và hỏi mọi người: Điều gì có khả năng xảy ra cao hơn, ông sẽ chết trong vòng một tuần hay một năm? Họ thường sẽ nói: “Ông ấy sẽ chết trong vòng một tuần”. Tâm trí của họ bám lấy câu chuyện về cái chết sắp xảy ra và câu chuyện ấy che kín logic của hoàn cảnh. Amos tạo ra một ví dụ dễ thương. Ông hỏi mọi người: Điều gì có nhiều khả năng xảy ra vào năm sau hơn, 1.000 người Mỹ sẽ chết trong một trận lũ lụt, hay một cơn động đất ở California sẽ gây ra trận lũ lụt khổng lồ dìm chết 1.000 người Mỹ? Mọi người chọn cơn động đất.

Thế lực dẫn dắt phán đoán của con người đi chệch hướng trong trường hợp này là điều mà Danny và Amos gọi là “tính tiêu biểu”, hay sự tương đồng giữa bất cứ thứ gì mà con người đang phán đoán với một mô hình họ có trong tâm trí. Tâm trí của các sinh viên trong thí nghiệm Linda ban đầu, bám vào mô tả về Linda và so khớp các chi tiết của nó với mô hình trong đầu về “chủ nghĩa nữ quyền”, đã đưa ra phán đoán trường hợp đặc biệt khả thi hơn trường hợp tổng quát.

Amos không thỏa mãn với việc dừng lại ở đó. Ông muốn trao toàn bộ danh sách các trường hợp Linda cho các nhóm và yêu cầu họ xếp hạng xác suất của từng mục. Ông muốn xem liệu một người đã quyết định “Linda là một giao dịch viên ngân hàng và là người tích cực trong phong trào nữ quyền” có nghĩ điều đó khả thi hơn “Linda là một giao dịch viên ngân hàng” hay không. Ông muốn chỉ ra rằng mọi người đang mắc lỗi rõ rành rành đó. “Amos rất thích làm thế”, Danny nói. “Chiến thắng trong tranh luận, ông ấy muốn người khác thực sự phạm sai lầm”.

Danny không chắc chắn về dự án mới này và về cả Amos. Từ thời

điểm rời khỏi Israel, họ hệt như hai người đi bơi bị cuốn theo hai dòng nước khác biệt, chẳng còn sức bơi ngược dòng. Amos cảm nhận sức đẩy của logic, Danny thẩm thấu sự lôi kéo của tâm lý học. Danny gần như chẳng ham thích việc chứng minh sự phi lý của con người như Amos. Mối quan tâm của ông dành cho lý thuyết quyết định rốt cuộc đã kết thúc với kiến thức sâu sắc về tâm lý học ông đã đưa vào. "Có một sự tranh luận ngấm ngầm", Danny sau đó nói. "Chúng ta có đang làm tâm lý học hay thực hiện lý thuyết quyết định không?". Danny muốn quay lại với tâm lý học. Thêm nữa, ông không tin mọi người sẽ thực sự gây ra lỗi cụ thể. Nhìn nhận các mô tả đặt kề nhau, họ nhận ra thật phi lý khi nói bất cứ ai cũng đều có nhiều khả năng là một giao dịch viên ngân hàng tích cực trong phong trào nữ quyền hơn việc chỉ là một giao dịch viên.

Với trái tim nặng trĩu, Danny đưa ra thứ mà sau này được gọi là vấn đề Linda trước một lớp gồm 12 sinh viên ở Đại học British Columbia. "Hết thảy 12 người đều mắc lừa", ông nói. "Tôi nhớ mình đã há hốc miệng kinh ngạc. Sau đó tôi gọi cho Amos bằng điện thoại của thư ký. Họ tiến hành nhiều thí nghiệm mở rộng với các mô tả minh họa khác nhau trên hàng trăm đối tượng. "Chúng tôi chỉ muốn xem xét các ranh giới của hiện tượng", Danny nói. Nhằm khám phá chúng, cuối cùng họ đã hướng sự quan tâm của các đối tượng đối nghịch lại logic. Họ đưa cho các đối tượng cùng một mô tả đơn giản về Linda: "Điều nào trong hai phương án có khả năng xảy ra hơn?"

Linda là một giao dịch viên ngân hàng.

Linda là một giao dịch viên ngân hàng và tích cực trong phong trào nữ quyền.

85% vẫn khăng khăng cho rằng Linda có nhiều khả năng là một giao dịch viên ngân hàng tham gia phong trào nữ quyền hơn chỉ là một giao dịch viên ngân hàng. Vấn đề Linda tương đồng với biểu đồ Venn gồm có hai vòng tròn, nhưng một trong hai nằm trọn trong vòng kia. Nhưng mọi người không nhìn thấy các vòng tròn. Danny thật sự sửng sốt. "Ở mỗi bước thực hiện, chúng tôi đều nghĩ nó lại không ổn", ông nói. Và dù có chuyện gì đang xảy ra đi nữa, bên trong tâm trí con người vẫn cực kỳ bướng bỉnh. Danny tập hợp một khán phòng đầy ắp sinh viên của Đại học British Columbia và diễn giải cho họ nghe sai lầm của mình. "Các bạn có nhận ra mình đã vi phạm một quy tắc cơ bản của logic không?", ông hỏi. "Thì sao nào!", một phụ nữ trẻ hét lên từ phía cuối phòng. "Thầy chỉ hỏi quan điểm của em!"

Họ đưa vấn đề Linda ra theo những cách khác nhau nhằm đảm bảo các sinh viên làm chuột thí nghiệm không đọc sai dòng đầu tiên của vấn đề thành "Linda là một giao dịch viên ngân hàng không tích cực trong phong trào nữ quyền". Họ đặt nó ra cho các sinh viên đang được đào tạo về logic và thống kê. Họ đưa nó cho các bác sĩ trong bối cảnh một câu chuyện y khoa phức tạp, trong đó nhấn mạnh đến khả năng gây ra một lỗi logic chết người. Có đầy bác sĩ phạm cùng những lỗi y chang các sinh viên chưa tốt nghiệp. "Hầu hết những người tham gia đều tỏ ra ngạc nhiên và mất hết tinh thần để rồi phạm phải một lỗi sơ đẳng về lập luận", Amos và Danny viết. "Do ngụy biện liên hợp rất dễ bộc lộ nên những ai phạm phải sẽ có cảm giác lẽ ra mình phải biết rõ".

Nghiên cứu mà Amos và Danny định viết về điều giờ đây họ gọi là "ngụy biện liên hợp" chắc hẳn khiến Amos cảm thấy giống như cái kết của một cuộc tranh luận – nghĩa là nếu cuộc tranh luận về chuyện liệu tâm trí con người có suy luận theo kiểu xác suất thay vì các cách thức do Danny và Amos đưa ra hay không. Họ từ tốn giải thích cẩn thận cho độc giả hiểu lý do và cách con người vi phạm "có lẽ là quy luật xác suất định tính đơn giản và căn bản nhất". Họ chỉ ra rằng mọi người chọn mô tả chi tiết hơn, mặc dù xác suất thấp hơn, bởi nó "tiêu biểu" hơn. Họ chỉ ra một số nơi trong thế giới thực mà điều kỳ quặc này trong tâm trí có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Chẳng hạn bất cứ dự báo nào cũng có thể được làm ra vẻ đáng tin hơn, ngay cả khi xác suất thấp hơn, nếu nó chứa đầy những chi tiết nhất quán nội tại. Và bất cứ luật sư nào cũng có thể ngay lập tức làm cho một vụ án thuyết phục hơn, ngay cả khi ông ta làm cho sự thật có vẻ có xác suất thấp hơn, bằng cách thêm các chi tiết "tiêu biểu" vào mô tả của mình về con người và các sự kiện.

Và họ thể hiện lại từ đầu tất cả sức mạnh của quy luật ngón tay cái về tâm lý – các thế lực khác thường mà họ từng gán cho cái tên kỳ lạ "kinh nghiệm cảm tính". Đối với vấn đề Linda, Danny và Amos bổ sung một chuyện khác, từ công trình họ đã thực hiện vào đầu những năm 1970 tại Jerusalem.

> Trong 4 trang của một cuốn tiểu thuyết (khoảng 2.000 từ), bạn nghĩ sẽ tìm thấy bao nhiêu từ có dạng _ _ _ _ing (những từ có 7 bảy chữ cái kết thúc bằng "ing")? Hãy chỉ ra ước tính sát nhất của bạn bằng cách khoanh tròn một trong các giá trị sau đây:
>
> 0

1–2

3–4

5–7

8–10

11–15

16+

Sau đó họ đưa cho những người này một câu hỏi thứ hai: Có bao nhiêu từ có 7 chữ cái xuất hiện, trong cùng đoạn văn bản đó, dưới dạng _ _ _ _ _n_? Dĩ nhiên (dĩ nhiên rồi!) những từ có 7 chữ cái với n ở vị trí thứ 6 ít nhất cũng xuất hiện với số lượng ngang với các từ có 7 chữ cái kết thúc bằng đuôi *ing*, vì cái sau chỉ là một ví dụ của cái trước. Tuy nhiên, mọi người không nhận ra điều đó. Họ dự đoán bình quân là một đoạn văn 2.000 từ chứa 13,4 từ kết thúc bằng đuôi *ing* và chỉ 4,7 từ có chữ n ở vị trí thứ 6. Họ cho là thế, Amos cùng Danny lý luận, vì nghĩ về các từ kết thúc bằng *ing* dễ hơn nhiều. Các từ đó hiện diện nhiều hơn. Sự phán đoán sai của con người về vấn đề đó đơn giản là do kinh nghiệm cảm tính sẵn có.

Nghiên cứu này không phải một thành công lớn.[1] "Vấn đề Linda" và "ngụy biện liên hợp" đã đi vào lời ăn tiếng nói. Tuy nhiên, Danny lại có những nỗi lo âu. Công trình mới được hai người cùng viết ra nhưng nó "chung đụng và đau khổ". Ông không còn cảm giác mình và Amos có chung một trí óc. Amos đã tự viết toàn bộ 2 trang, trong đó ông tìm cách định nghĩa "tính tiêu biểu" một cách chính xác hơn. Danny lại muốn giữ cho định nghĩa đó mơ hồ. Danny không thoải mái với cảm giác nghiên cứu còn không giống khám phá một hiện tượng mới bằng việc rèn một vũ khí mới để Amos dùng khi ra trận. "Nó rất đậm chất Amos", ông nói. "Nó là một nghiên cứu hiếu chiến. Chúng tôi sẽ khiêu khích bạn bằng nó. Và chúng tôi sẽ cho bạn thấy bạn không thể thắng cuộc tranh luận này".

---

[1]. Sau khi bài báo xuất hiện trong số tháng 10 năm 1983 của tạp chí Psychological Review, tác giả có sách bán chạy và là nhà khoa học máy tính Douglas Hofstadter đã gửi cho Amos các hình ảnh minh họa chính ông ấy. Ví dụ: Fido sủa và đuổi theo xe hơi. Fido có nhiều khả năng là vật gì hơn: (1) Chó Coker spaniel hay (2) một thực thể trong vũ trụ? (TG)

Lúc đó, các tương tác giữa họ trở nên rất khó chịu. Danny mất khoảng thời gian dài nhất trong đời để hiểu thấu giá trị bản thân. Giờ đây, ông có thể nhìn ra công trình do Amos thực hiện một mình không hay bằng công trình cả hai đã làm chung. Công trình hợp tác luôn thu hút nhiều sự quan tâm và được tung hô hơn bất cứ thứ gì Amos từng tự làm. Nó rõ ràng đã mang về giải thưởng thiên tài. Nhưng nhận thức của công chúng về mối quan hệ giữa họ giờ đây chỉ là một biểu đồ Venn 2 vòng tròn, trong đó Danny hoàn toàn nằm trong hình bóng của Amos. Sự mở rộng nhanh chóng của vòng tròn Amos đã đẩy ông ngày càng xa rời Danny nhiều hơn. Danny cảm thấy mình đang từ từ chuồn ra khỏi cái nhóm nhỏ Amos yêu quý để đến nhóm lớn với những ý tưởng bị Amos coi thường. "Amos đã thay đổi", Danny nói. "Khi tôi cho cậu ấy một ý tưởng, Amos sẽ tìm kiếm thứ gì hay ho trong đó. Tìm những thứ đúng đắn với nó. Điều đó đối với tôi là niềm hạnh phúc khi cộng tác cùng nhau. Cậu ấy thấu hiểu tôi hơn chính tôi. Amos không thế nữa rồi".

Đối với những ai thân thiết với Amos từng thấy tương tác giữa ông với Danny, sự thắc mắc không nằm ở chuyện hai người đang bất đồng ý kiến mà còn vì họ từng chung hướng nhìn. "Danny không dễ tiếp cận", Persi Diaconis nói. "Amos luôn cởi mở. Họ ăn ý sâu sắc, tôi không biết nó có thể được mô tả theo một cách thức máy móc hay không. Mỗi người đều xuất sắc. Và việc họ đã thực sự tương tác và có thể tương tác là một phép màu". Phép màu ấy không được nhìn nhận như thể nó sẽ sống sót khi ra khỏi Vùng Đất Thánh.

Năm 1986, Danny cùng Anne chuyển đến Đại học California ở Berkeley – chính là trường đại học 8 năm trước từng chê Danny quá già để vào làm. "Tôi thật sự hy vọng việc chuyển tới Berkeley sẽ mở ra một kỷ nguyên mới với Danny, mang lại nhiều tương tác và giảm bớt căng thẳng", Amos viết trong lá thư gửi một người bạn. "Tôi rất lạc quan". Khi Danny ứng tuyển vào năm trước, ông phát hiện cổ phiếu của mình đã tăng giá chóng mặt. Ông nhận được 19 lời mời, bao gồm cả một lời đề nghị đến từ Harvard. Bất cứ ai muốn tin rằng điều gây muộn phiền cho Danny chỉ là thiếu địa vị ở bên ngoài Israel sẽ thấy khó giải thích chuyện xảy ra kế tiếp: Ông rơi vào trầm cảm. "Ông ấy nói sẽ không làm việc nữa", Maya BarHillel hồi tưởng, đây là người đã tình cờ gặp gỡ Danny không lâu sau khi ông chuyển tới Berkeley. "Ông ấy không có thêm ý tưởng nào, mọi thứ đang trở nên tệ hơn".

Linh cảm của Danny về đoạn kết của một mối quan hệ ông chưa bao giờ tưởng tượng lại chấm dứt có liên quan rất nhiều đến tình trạng tinh thần của ông. "Đây là một cuộc hôn nhân, một chuyện lớn", Danny nói với Miles Shore vào mùa hè năm 1983. "Chúng tôi đã làm việc trong 15 năm. Dừng lại là một thảm họa. Cũng giống như hỏi mọi người tại sao lại duy trì hôn nhân. Chúng ta sẽ cần một lý do mạnh mẽ để *không* kéo dài hôn nhân". Nhưng trong 3 năm ngắn ngủi, ông đã đi từ cố gắng duy trì sang thoát khỏi cuộc hôn nhân đó. Việc ông chuyển tới Berkeley đã tạo ra kết quả trái ngược cho dự tính kia: Thường xuyên trông thấy Amos hơn chỉ khiến ông càng thêm đau khổ. "Chúng ta phải thừa nhận rằng ý nghĩ kể cho cậu nghe BẤT CỨ ý tưởng nào (của tôi hay một ai khác) mà tôi thích khiến tôi lo lắng", Danny viết thư cho Amos vào tháng 3 năm 1987, sau một cuộc gặp mặt. "Quãng thời gian chúng ta từng có ngày hôm qua đã làm hỏng cuộc đời tôi trong vài ngày (vì háo hức và lấy lại thăng bằng) và tôi không muốn như thế nữa. Tôi không đề nghị chúng ta ngừng nói chuyện, chỉ là hãy thể hiện ý nghĩa tốt đẹp trong việc thích nghi với những thay đổi trong mối quan hệ của chúng ta.

Amos hồi đáp lá thư đó của Danny bằng một lá thư dài. "Tôi nhận thấy kiểu trả lời của mình tạo ra nhiều điều đáng mong đợi, nhưng cậu cũng trở nên ít quan tâm hơn đến những sự phản đối hay phê bình của tôi hay những người khác", ông viết. "Cậu bắt đầu bảo vệ mạnh mẽ một số ý tưởng và hình thành thái độ 'không thích thì bỏ' chứ không cố gắng 'làm cho chuẩn'. Một trong những điều tôi ngưỡng mộ cậu trong hầu hết các công trình chung của chúng ta là sự nghiêm khắc như một nhà phê bình. Cậu đã loại bỏ một phương pháp xử lý sự hối tiếc rất hấp dẫn (nó chủ yếu được phát triển bởi cậu) vì một phản ví dụ riêng lẻ mà bất cứ ai (ngoại trừ tôi) cũng khó có thể thật sự đánh giá cao sức mạnh của nó. Cậu ngăn cản chúng ta viết nghiên cứu về neo giữ bởi nó thiếu thứ gì đó... Gần đây tôi không thấy điều đó trong thái độ của cậu đối với nhiều ý tưởng". Khi viết xong lá thư đó, Amos lại viết một lá khác gửi tới nhà toán học Varda Liberman, bạn của ông ở Israel. "Không hề có chút giống nhau nào giữa cách tôi nhìn nhận mối quan hệ của mình với Danny và cách cậu ấy nhận thức về tôi", ông viết. "Điều tôi coi là sự cởi mở giữa bạn bè lại bị cậu ấy xem như sự xúc phạm, và thứ dường như là hành vi đúng đắn với Danny lại không hợp mắt tôi. Cậu ấy khó chấp nhận việc chúng tôi khác biệt trong mắt người khác".

Danny cần một điều ở Amos. Ông cần Amos sửa lại cách nhìn nhận rằng họ không phải các cộng sự ngang hàng. Ông cần điều ấy vì ngờ rằng Amos không nghĩ như thế. "Amos rất sẵn sàng

chấp nhận một tình huống biến tôi thành cái bóng của mình", Danny lên tiếng. Amos có lẽ đã ngấm ngầm giận dữ vì tổ chức MacArthur Foundation công nhận ông mà không công nhận Danny, nhưng khi Danny gọi điện tới chúc mừng, Amos chỉ thản nhiên nói: "Nếu tôi không nhận giải vì công trình này thì cũng sẽ nhận giải vì công trình khác". Amos có thể đã viết vô số lời giới thiệu cho Danny và kín đáo nói với mọi người rằng Danny là nhà tâm lý học vĩ đại nhất trên thế giới, nhưng sau khi Danny kể cho Amos nghe chuyện Đại học Harvard mời mình vào một khoa của họ thì Amos lại nói: "Tôi mới là người họ muốn". Ông chỉ buột miệng để rồi có lẽ đã hối hận vì lỡ lời – dù ông nghĩ vậy cũng chẳng sai. Amos không tài nào ngăn bản thân làm tổn thương Danny, còn Danny chẳng thể tránh được cảm giác tổn thương. Barbara Tversky làm việc ở văn phòng cạnh chỗ Amos ở Stanford. "Tôi nghe thấy các cuộc điện thoại của họ", bà nói. "Còn tệ hơn cả một vụ li dị".

Ngạc nhiên là Danny không chỉ đơn giản chấm dứt mối quan hệ. Cuối những năm 1980, ông cư xử như một người đàn ông bị mắc kẹt vào một cái bẫy kỳ bí, vô hình nào đó. Một khi bạn đã chia sẻ tâm trí với Amos Tversky thì sẽ thật khó để gạt Amos Tversky ra khỏi tâm trí bạn.

Thay vào đó, ông khiến Amos khuất khỏi tầm mắt bằng cách rời Berkeley đến Princeton năm 1992. "Amos phủ bóng tối lên cuộc đời tôi", ông nói. "Tôi cần tránh đi thật xa. *Ông ấy ám lấy tâm trí tôi*". Amos không hiểu nổi tại sao Danny phải tạo ra khoảng cách 3.000 dặm giữa họ. Ông thấy hành vi của Danny thật khó hiểu. "Một ví dụ nhỏ nhé", Amos viết thư cho Varda Liberman vào đầu năm 1994, "có một cuốn sách đã xuất bản bàn về phán đoán, trong phần mở đầu có một đoạn văn nói Danny và tôi 'không thể tách rời'. Điều này dĩ nhiên là nói quá. Nhưng Danny lại viết thư cho tác giả để nói rằng đó là một sự phóng đại và 'chúng tôi chẳng hề liên quan gì đến nhau cả chục năm rồi'. Trong 10 năm qua, chúng tôi đã cùng nhau xuất bản 5 nghiên cứu, cũng như thực hiện nhiều dự án khác chưa được hoàn tất (chủ yếu do tôi). Đây là một ví dụ nhỏ nhưng cho bạn chút hình dung về trạng thái tâm lý của Danny".

Trong quãng thời gian rất dài, ngay cả khi họ vẫn qua lại gặp gỡ nhau, sự cộng tác tâm trí của Danny đã kết thúc. Nhưng cũng từng ấy thời gian, nó vẫn luôn tồn tại trong đầu Amos. "Cậu dường như quyết tâm đưa ra một lời đề nghị tôi không thể đồng ý", Danny viết thư cho Amos vào đầu năm 1993 sau khi nhận được một lời đề nghị của Amos. Họ vẫn là bạn. Họ đã kiếm cớ để ở

gần bên nhau và giải quyết các vấn đề của mình. Họ giấu kín các vấn đề đến nỗi hầu hết mọi người đều cho rằng cả hai vẫn cùng làm việc. Nhưng Amos thích sự hư cấu đó hơn Danny. Ông hy vọng viết được cuốn sách họ đã nhất trí viết 15 năm trước. Danny tìm cách cho Amos biết rằng điều đó sẽ không xảy ra. "Danny có một ý tưởng mới về cách hoàn thành cuốn sách", Amos viết thư cho Liberman vào đầu năm 1994. "Chúng tôi sẽ sát cánh trong một vài nghiên cứu được xuất bản gần đây của mỗi người, chẳng hề có sự kết nối hay cấu trúc nào cả. Điều này khiến tôi thấy kỳ cục. Trông nó như thể một tập hợp các công trình được thực hiện bởi hai người từng làm việc chung và giờ đây thậm chí còn chẳng thể cộng tác cùng thực hiện các chương… Với hoàn cảnh như thế, tôi chẳng thể có đủ năng lượng tích cực để bắt đầu suy nghĩ, nói gì đến viết".

Nếu Amos không thể cho Danny điều ông cần, có lẽ vì ông không thể hình dung rằng mình cũng có nhu cầu. Nhu cầu đó thật tinh vi. Ở Israel, mỗi người sẽ có một quả dưa chuột. Còn giờ Amos có quả chuối. Nhưng quả chuối không phải là thứ kích động Danny ném quả dưa chuột vào mặt người thí nghiệm. Danny không cần những lời mời về làm việc từ Đại học Harvard hay giải thưởng thiên tài của tổ chức MacArthur Foundation. Chúng có thể giúp ích, nhưng chỉ khi chúng thay đổi được quan điểm của Amos về ông. Điều Danny cần ở Amos là ông cứ tiếp tục coi Danny và các ý tưởng của Danny là thiếu tính phê phán, như ông đã từng khi chỉ có hai người trong một căn phòng. Nếu điều đó liên quan đến nhận thức sai lệch nào đó ở Amos – sự phóng đại về tình trạng tầm thường trong các ý tưởng của Danny – thì Amos nên tiếp tục nhận thức sai. Sau tất cả, một cuộc hôn nhân có ý nghĩa gì nếu không phải là một thỏa thuận làm méo mó cách nhìn nhận của người này về người kia, trong mối quan hệ với mọi người khác?" "Tôi muốn điều gì đó từ *cậu ấy*, không phải từ thế giới", Danny nói.

Tháng 10 năm 1993, Danny và Amos cùng tham dự một hội nghị tại Turin, Ý. Một tối, họ đi dạo và Amos đưa ra một yêu cầu. Có một nhà phê bình mới về công trình của họ, nhà tâm lý học người Đức tên Gerd Gigerenzer, ông ta đang nhận được sự quan tâm theo kiểu mới. Ngay từ đầu, những ai khó chịu nhất với công trình của Danny và Amos đã tranh cãi rằng bằng cách tập trung vào các lỗi của tâm trí, họ đang cường điệu hóa tính ngụy biện của nó. Trong các bài viết và buổi nói chuyện của mình, Danny và Amos đã nhiều lần giải thích rằng các quy tắc ngón tay cái được tâm trí sử dụng để đương đầu với sự không chắc chắn thường hiệu quả.

Nhưng đôi lúc thì không; các thất bại đặc thù này thú vị và tiết lộ cơ chế hoạt động nội tại của tâm trí. Tại sao *không* nghiên cứu chúng? Rốt cuộc, sẽ chẳng ai phàn nàn khi bạn dùng ảo ảnh thị giác để hiểu cơ chế hoạt động của con mắt.

Gigerenzer đã sử dụng cùng góc độ công kích như hầu hết các nhà phê bình khác. Nhưng trong quan điểm của Danny và Amos, Gigerenzer ngó lơ các quy luật thông thường của cuộc chiến trong giới trí thức, xuyên tạc công trình của họ, khiến họ có vẻ như cho rằng con người không thể thay đổi hơn thực tế. Ông ta cũng hạ thấp giá trị hay phớt lờ hầu hết bằng chứng của họ, ngay cả những bằng chứng thuyết phục nhất. Ông ta đã làm điều các nhà phê bình thỉnh thoảng vẫn làm: mô tả đối tượng mình khinh miệt theo ý muốn bản thân hơn là bản chất của nó. Sau đó ông bóc trần mô tả của mình. Ở châu Âu, vừa đi dạo Amos vừa kể cho Danny nghe, Gigerenzer được tung hô vì "chống lại những người Mỹ", thật lạ, vì những người Mỹ trong trường hợp này lại là người Israel. "Amos nói chúng tôi nhất định phải xử lý Gigerenzer", Danny nhớ lại. "Và tôi nói: 'Tôi không muốn. Chúng ta sẽ phải bỏ nhiều thời gian. Tôi rồi sẽ rất tức giận, mà tôi thì ghét tức giận. Rồi tất cả cũng đâu vào đấy thôi'. Và Amos nói: 'Tôi chưa từng nhờ cậu điều gì với tư cách một người bạn. Giờ tôi nhờ cậu việc này như một người bạn'". Danny nghĩ: *Cậu ấy chưa từng làm như thế. Tôi không thể từ chối.*

Chẳng bao lâu sau, ông ước mình đã từ chối. Amos không chỉ muốn chống lại Gigerenzer, ông còn muốn hủy diệt con người ấy. ("Amos luôn nhắc tới tên của Gigerenzer kèm theo từ 'kẻ đáng khinh'", giảng viên Craig Fox của Đại học California, sinh viên cũ của Amos, nói). Danny vẫn tìm kiếm cái hay trong những gì Gigerenzer viết. Ông nhận thấy việc này khó làm hơn bình thường. Ông thậm chí đã tránh ghé thăm nước Đức cho đến tận giữa thập niên 1980. Mãi về sau khi đến thăm Đức, ông dạo quanh đường phố để thưởng thức sự tưởng tượng sống động và kỳ lạ rằng các ngôi nhà đều trống rỗng. Nhưng Danny không thích tức giận với mọi người và ông cố kìm lại cảm giác tức giận với nhà phê bình mới người Đức. Thậm chí ông còn thấy hơi cảm thông với Gigerenzer về một luận điểm: vấn đề Linda. Gigerenzer đã thể hiện rằng bằng cách thay đổi phiên bản đơn giản nhất của vấn đề, ông ta có thể dẫn dắt mọi người đi tới câu trả lời đúng. Thay vì yêu cầu người khác xếp hạng xác suất của 2 mô tả về Linda, ông lại hỏi: *Các câu sau đây đúng với bao nhiêu người trong số 100 người giống Linda?* Khi bạn đưa ra gợi ý đó, họ nhận ra Linda có nhiều khả năng là một giao dịch viên ngân hàng hơn một giao dịch viên tích cực trong phong trào nữ quyền. Nhưng lúc ấy, Danny và

Amos đã biết điều đó rồi. Họ đã viết nhiều trong nghiên cứu gốc của mình, ít nhấn mạnh hơn.

Dù chuyện gì xảy ra đi nữa, họ vẫn luôn nghĩ phiên bản kỳ quặc nhất của vấn đề Linda chẳng có ích lợi gì cho quan điểm họ muốn nêu – rằng mọi người phán đoán qua tính tiêu biểu. Thí nghiệm đầu tiên, giống như công trình nghiên cứu trước của họ về phán đoán của con người, đã thể hiện điều đó đủ rõ ràng, nhưng Gigerenzer lại không đề cập đến nó. Ông ta tìm ra bằng chứng yếu nhất của họ và tấn công vào đó, cứ như thể đó là bằng chứng duy nhất họ có. Kết hợp cách xử lý lạ kỳ của mình về thứ bằng chứng khiến Danny và Amos cho rằng đó là một sự đọc sai có chủ đích, Gigerenzer đã có những buổi nói chuyện cùng nhiều bài báo với các tiêu đề khiêu khích kiểu như "Cách khiến ảo tưởng nhận thức biến mất". "Làm cho ảo tưởng nhận thức biến mất thực ra là làm cho chúng ta biến mất", Danny nói. "Ông ta bị ám ảnh. Tôi chưa từng thấy điều gì như vậy".

Gigerenzer dần đồng cảm với kiểu tư duy được biết đến là tâm lý học tiến hóa, bao hàm ý niệm tâm trí con người đã thích nghi với môi trường xung quanh chắc chắn phải rất phù hợp với nó. Nó dĩ nhiên sẽ không dễ bị ảnh hưởng bởi thiên kiến hệ thống. Amos nhận thấy ý niệm đó thật ngớ ngẩn. Tâm trí giống như một cơ chế sao chép hơn một công cụ được thiết kế hoàn hảo. "Nói nôm na, bộ não có vẻ như được lập trình để cung cấp sự chắc chắn nhiều nhất có thể", ông phát biểu trong buổi nói chuyện với một nhóm các nhà điều hành Phố Wall. "Rõ ràng nó được thiết kế để tạo ra trường hợp khả thi nhất cho một sự diễn giải nhất định hơn là trình bày tất cả sự không chắc chắn về một tình huống cho trước". Khi giải quyết các tình huống bất định, tâm trí giống như một con dao xếp đa năng. Nó là một công cụ đủ tốt cho hầu hết các công việc cần đến nó nhưng lại không hẳn phù hợp với bất cứ thứ gì – và dĩ nhiên không "tiến hóa" đầy đủ. "Lắng nghe các nhà tâm lý học tiến hóa đủ lâu", Amos nói, "bạn sẽ ngừng tin vào sự tiến hóa".

Danny muốn hiểu Gigerenzer hơn, thậm chí cố gắng giao tiếp với nhân vật này. "Tôi luôn thông cảm với các nhà phê bình hơn Amos", Danny nói. "Tôi hầu như luôn có khuynh hướng đứng về phe đối lập". Ông viết thư cho Amos để nói rằng mình nghĩ con người kia có thể đã trải nghiệm qua thứ cảm xúc làm xáo trộn tâm trí. Có lẽ họ nên ngồi xuống với nhau và xem xét liệu có thể khiến ông ta hiểu ra không. "Ngay cả khi chuyện đó đúng, cậu cũng không nên nói ra", Amos phản bác, "và tôi ngờ rằng nó không đúng. Tôi thiên về giả thuyết thay thế là hắn ta ít xúc động hơn cậu nghĩ nhiều, hắn hành động giống như một luật sư đang cố

gắng gây ấn tượng với một bồi thẩm đoàn không am hiểu thông tin và ít quan tâm đến sự thật… Điều này chẳng khiến tôi ưa hắn ta hơn nhưng nó làm cho hành vi của hắn dễ hiểu hơn".

Danny đồng ý giúp Amos "với tư cách một người bạn", nhưng chẳng bao lâu sau, Amos lại một lần nữa làm ông khổ sở. Họ viết đi viết lại các bản thảo để đáp trả Gigerenzer nhưng cũng viết tới viết lui các tranh luận giữa hai người. Ngôn ngữ của Danny luôn rất mềm mỏng với Amos, còn ngôn ngữ của Amos lại quá đỗi gay gắt với Danny. Danny lúc nào cũng là người nhượng bộ, còn Amos là kẻ chuyên đi bắt nạt. Họ chẳng thể đồng tình về điều gì. "Tôi rất không vui với ý tưởng xem lại phần tái bút đến mức hầu như luôn sẵn có một phương pháp may rủi (hay một bộ ba phán đoán) để quyết định lựa chọn giữa hai phiên bản của chúng ta", Danny viết thư cho Amos. "Tôi không thích tranh cãi về chuyện đó và thấy những gì cậu viết thật xa lạ". Bốn ngày sau khi Amos tiếp tục công việc, Danny bổ sung: "Vào ngày họ thông báo phát hiện ra 40 triệu thiên hà mới, chúng ta đã tranh luận về 6 từ trong một đoạn tái bút… Đáng chú ý là số lượng thiên hà chẳng có ảnh hưởng bằng một lý lẽ để bỏ cuộc trong tranh luận giữa từ 'làm lại' với 'làm lần thứ hai'". Và sau đó: "Email là một phương tiện nên lựa chọn trong giai đoạn này. Mọi cuộc trò chuyện đều khiến tôi phiền muộn rất lâu, điều mà tôi chẳng tài nào chịu nổi". Đổi lại, Amos đáp: "Tôi không hiểu nổi hệ đo lường mức độ nhạy cảm của cậu. Nhìn chung, cậu là người có đầu óc cởi mở và ít phòng thủ nhất mà tôi biết. Đồng thời, cậu có thể thực sự phiền lòng vì tôi đã viết lại một đoạn văn cậu thích, hoặc do cậu chọn diễn giải một bình luận hoàn toàn vô hại theo một cách tiêu cực không chủ tính".

Một đêm ở New York, khi đang ở trong một căn hộ cùng Amos, Danny đã có một giấc mơ. "Trong giấc mơ ấy, bác sĩ nói tôi chỉ còn sống được 6 tháng", ông nhớ lại. "Và tôi nói: 'Điều này thật tuyệt bởi chẳng ai nghĩ tôi sẽ dành 6 tháng cuối đời để làm việc rác rưởi này'. Buổi sáng hôm sau, tôi nói với Amos". Amos nhìn Danny và nói: "Những người khác có thể bị ấn tượng nhưng tôi thì không". *Ngay cả khi cậu chỉ còn 6 tháng để sống, tôi vẫn mong cậu hoàn thành việc này cùng tôi.* Không lâu sau cuộc trao đổi đó, Danny xem danh sách thành viên mới của Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia, nơi Amos là thành viên đã gần một thập kỷ. Một lần nữa, tên của Danny lại không có trong danh sách. Một lần nữa, những khác biệt giữa họ lại ở đó, phơi bày cho tất cả. "Tôi hỏi cậu ấy, tại sao không đặt tôi lên phía trước?", Danny nói. "Nhưng tôi biết tại sao". Nếu hoàn cảnh của họ đảo ngược, Amos có thể sẽ không bao giờ muốn bị gây sức ép bởi tình bạn giữa ông với Danny. Về cơ bản, Amos coi nhu cầu của Danny như một điểm yếu. "Tôi nói: 'Đó

không phải cách cư xử của bạn bè'", Danny nói.

Và Danny bỏ đi. Bỏ đi luôn. Mặc kệ Gerd Gigerenzer hay việc cộng tác. Ông nói với Amos rằng họ không còn là bạn nữa. "Đại loại là tôi li dị ông ấy", Danny nói.

3 ngày sau, Amos gọi cho Danny. Ông mới nhận được tin. Một khối u mà các bác sĩ phát hiện trong mắt ông vừa được chẩn đoán là ung thư tế bào hắc tố. Các bác sĩ chụp chiếu và phát hiện ung thư đã lan khắp cơ thể ông. Giờ họ nói ông chỉ còn nhiều nhất 6 tháng để sống. Danny là người thứ hai được Amos gọi đến báo tin. Nghe tin ấy, lòng Danny như vụn vỡ. "Amos nói: 'Chúng ta là bạn, dù cậu có nghĩ chúng ta là gì đi nữa'".

Đoạn kết
Bora – Bora

Xem xét tình huống sau:

Jason K là một cậu bé vô gia cư 14 tuổi sống ở một thành phố lớn của Mỹ. Cậu nhút nhát và sống thu mình nhưng rất có tài xoay xở. Cha cậu đã bị sát hại khi cậu còn nhỏ; mẹ nghiện ma túy. Jason tự chăm sóc bản thân, thi thoảng ngủ trên ghế sofa ở nhà bạn nhưng chủ yếu ngủ ngoài đường. Cậu cố gắng đi học cho đến lớp 9. Cậu thường bị đói. Một hôm, vào năm 2010, cậu bé chấp nhận lời gạ gẫm bán ma túy và bỏ học. Vài tuần sau, vào đêm trước sinh nhật thứ 15, cậu bị bắn chết. Jason không có vũ khí gì trong tay khi chết.

Chúng ta tìm cách "hoàn tác" cái chết của Jason K. Xếp hạng những nội dung sau theo thứ tự xác suất xảy ra của chúng.

1. Cha của Jason không bị sát hại.

2. Jason mang theo một khẩu súng và có thể tự bảo vệ mình.

3. Chính quyền liên bang Mỹ tạo điều kiện dễ dàng hơn cho trẻ em vô gia cư được nhận các bữa ăn sáng và trưa miễn phí mà chúng được quyền nhận. Jason không bao giờ phải nhịn đói và vẫn còn đi học.

4. Một luật sư say mê các bài viết của Amos Tversky và Daniel Kahneman, nhận một công việc làm cho chính quyền liên bang vào năm 2009. Sử dụng công trình của Kahneman và Tversky, anh ta ra sức thúc đẩy những thay đổi về quy định, nhờ đó các trẻ em vô gia cư không còn phải ghi danh vào chương trình bữa ăn học đường miễn

phí. Thay vào đó, chúng tự động được nhận các bữa ăn sáng và trưa miễn phí. Jason không bao giờ bị đói nữa và vẫn còn đi học.

Nếu nhận thấy số 4 có nhiều khả năng xảy ra hơn số 3, bạn đã vi phạm quy luật xác suất cơ bản và đơn giản nhất. Nhưng bạn cũng đã khám phá ra điều gì đó. Tên của vị luật sư là Cass Sunstein.

Trong các hệ quả khác của nó, công trình do Amos và Danny cùng nhau thực hiện đã giúp các nhà kinh tế học và nhà làm chính sách nhận ra tầm quan trọng của tâm lý học. "Tôi trở thành một tín đồ của nó", nhà kinh tế học thắng giải Nobel là Peter Diamond nhận xét về công trình của Danny và Amos. "Nó hết thảy đều đúng sự thật. Việc này không chỉ là chuyện trong phòng thí nghiệm. Nó nắm bắt thực tế và quan trọng đối với các nhà kinh tế học. Tôi từng bỏ ra nhiều năm trời suy nghĩ cách sử dụng nó – và đã thất bại". Vào đầu những năm 1990, nhiều người nghĩ rằng kết nối các nhà tâm lý học với nhà kinh tế học là một ý tưởng hay, cho phép họ có cơ hội hiểu nhau rõ hơn. Nhưng rồi hóa ra họ lại chẳng biết gì về nhau. Các nhà kinh tế học tự tin và trịch thượng. Các nhà tâm lý thì đa sắc thái và ngờ vực. "Các nhà tâm lý theo lệ thường sẽ chỉ cắt ngang một bài trình bày để giải thích chi tiết hơn", nhà tâm lý học Dan Gilbert cho biết. "Các nhà kinh tế thì ngắt lời để thể hiện họ thông minh ra sao". "Trong kinh tế học, thô lỗ là chuyện hoàn toàn bình thường", nhà kinh tế học George Loewenstein nói. "Chúng tôi cố gắng tạo nên một hội thảo về kinh tế và tâm lý học ở Đại học Yale. Chúng tôi đã có cuộc gặp gỡ đầu tiên. Các nhà tâm lý học tỏ ra rất khó chịu. Chúng tôi không bao giờ gặp lại nhau nữa". Đầu những năm 1990, Steven Sloman, vốn là một sinh viên của Amos, đã mời một số lượng ngang bằng các nhà kinh tế học và tâm lý học đến dự hội thảo ở Pháp. "Tôi thề với Chúa mình đã mất đến 3/4 thời gian để yêu cầu các nhà kinh tế im lặng", Sloman phân trần. "Vấn đề", nhà tâm lý học xã hội của Đại học Harvard, Amy Cuddy, nói, "nằm ở chỗ các nhà tâm lý học nghĩ các nhà kinh tế học vô đạo đức, còn các nhà kinh tế coi bên còn lại thật ngớ ngẩn".

Trong cuộc chiến văn hóa học thuật bị kích hoạt bởi công trình nghiên cứu của Amos và Danny, Amos có vai trò như một cố vấn chiến lược. Ít ra ông cũng dành một đôi chút cảm thông cho các nhà kinh tế. Tâm trí của Amos luôn xung đột với đa phần giới tâm lý học. Ông không thích coi cảm xúc là một đối tượng. Mối quan tâm của ông đối với suy nghĩ vô thức chỉ gói gọn trong mong muốn chứng minh nó không tồn tại. Ông giống như một người mặc đồ kẻ sọc đang lang thang trên xứ sở của những người mặc

đồ kẻ ca-rô và chấm bi. Giống như các nhà kinh tế, ông ưa thích mô hình chính thống chặt chẽ hơn những hộp sô-cô-la tổng hợp của các hiện tượng tâm lý. Giống như họ, ông thấy thô lỗ là chuyện hoàn toàn bình thường. Và giống như họ, ông có những tham vọng trần tục cho các ý tưởng của mình. Các nhà kinh tế tìm kiếm sự ảnh hưởng trong lĩnh vực tài chính, kinh doanh và chính sách công. Các nhà tâm lý không bao giờ có thể tiến vào những địa hạt đó. Điều đó sắp thay đổi.

Cả Danny và Amos đều thấy đưa tâm lý học thâm nhập kinh tế học là vô ích. Các nhà kinh tế học sẽ phớt lờ những kẻ xâm phạm. Họ chỉ cần đến các nhà kinh tế trẻ có niềm đam mê tâm lý học. Thật kỳ diệu, sau khi Amos và Danny đến Bắc Mỹ, họ bắt đầu xuất hiện. George Loewenstein là một ví dụ điển hình. Là một nhà kinh tế học được đào tạo đã bị sự nhạt nhẽo về mặt tâm lý của các mô hình kinh tế làm cho vỡ mộng, Loewenstein đọc công trình của Amos và Danny rồi nghĩ: Chờ đã, có lẽ tôi muốn trở thành một nhà tâm lý học! Vì ông tình cờ là chắt của Sigmund Freud, điều này thậm chí còn phức tạp hơn suy nghĩ thông thường. "Tôi từng cố gắng thoát khỏi quá khứ của gia đình", Loewenstein nói. "Tôi nhận ra mình chưa bao giờ tham gia một lớp học nào thật sự làm tôi thích thú". Ông tiếp cận Amos và xin lời khuyên: Có nên chuyển từ kinh tế học sang tâm lý học không? "Amos nói: 'Anh nên ở lại kinh tế học – chúng tôi cần anh ở đó'. Vào năm 1982, ông đã biết mình đang khởi động một trào lưu. Và ông cần những con người trong kinh tế học".

Cuộc tranh luận do Danny và Amos khởi xướng sẽ lan rộng vào ngành luật và chính sách công. Tâm lý học sẽ sử dụng kinh tế học để thâm nhập các lĩnh vực này cũng như những nơi khác. Richard Thaler – nhà kinh tế học chán nản đầu tiên đã tình cờ gặp công trình nghiên cứu của Danny cùng Amos và quyết tâm theo đuổi các hệ quả của nó đối với kinh tế học – sẵn sàng góp phần kiến tạo nên một lĩnh vực mới và đặt cho nó cái tên "kinh tế học hành vi". "Lý thuyết Triển vọng", hầu như không được trích dẫn trong thập kỷ đầu tiên sau khi được xuất bản, đến năm 2010, lại được trích dẫn nhiều thứ hai trong tất cả các lĩnh vực của kinh tế học. "Mọi người đã cố phớt lờ nó", Thaler nói. "Các nhà kinh tế học lớn tuổi không bao giờ đổi ý". Đến năm 2016, cứ 10 nghiên cứu được công bố trong kinh tế học lại có 1 nghiên cứu mang góc độ hành vi, chí ít cũng mang một dấu vết của công trình nghiên cứu do Danny và Amos thực hiện. Richard Thaler có lẽ chỉ cần xin rút khỏi chức Chủ tịch Hiệp hội Kinh tế học Mỹ.

Cass Sunstein khi còn là một giảng viên luật trẻ tuổi tại Đại học

Chicago đã tình cờ nghe tiếng hô xung trận đầu tiên của Thaler đại diện cho giới tâm lý học. Một nghiên cứu được Thaler đặt tiêu đề trong đầu là "Trò ngớ ngẩn mà con người làm", cuối cùng đã được xuất bản với tên "Hướng tới một Lý thuyết tích cực về Lựa chọn của Khách hàng". Chuyên đề của Thaler đã trực tiếp dẫn dắt Sunstein đến bài báo của Danny và Amos trên tạp chí Science về sự phán đoán, cũng như tiếp cận "Lý thuyết Triển vọng". "Đối với một luật sư, cả hai thứ đó đều khó nhằn", Sunstein nói. "Tôi phải đọc chúng nhiều hơn một lần. Nhưng tôi nhớ cảm giác ấy: Nó như một vụ nổ bóng đèn. Bạn có những suy nghĩ trong đầu và bạn đọc được điều ngay lập tức sắp xếp lại mọi thứ theo trật tự và bừng tỉnh". Năm 2009, theo lời mời của Tổng thống Obama, Sunstein tới làm việc tại Nhà Trắng. Ở đó, ông giám sát Văn phòng Thông tin và Điều tiết, thực hiện nhiều thay đổi nhỏ mang lại những ảnh hưởng lớn đến cuộc sống hằng ngày của tất cả người dân Mỹ.

Những thay đổi Sunstein tạo ra có một chủ đề thống nhất: Chúng nảy sinh trực tiếp hay gián tiếp từ công trình của Danny và Amos. Bạn không thể nói công trình của Danny và Amos đã dẫn tới việc Tổng thống Obama ra lệnh cấm các nhân viên liên bang nhắn tin trong lúc lái xe, nhưng không khó để liên hệ từ công trình của họ tới đạo luật đó. Chính quyền liên bang giờ đây trở nên nhạy cảm với cả ám ảnh tổn thất lẫn hiệu ứng đóng khung: Con người không lựa chọn giữa các sự vật, họ chọn lựa giữa những mô tả về chúng. Thông số về tiêu hao nhiên liệu trên xe hơi đời mới trước kia chỉ ghi mỗi gallon đi được bao nhiêu dặm, thì nay ghi cả số gallon nhiên liệu tiêu thụ trên mỗi 100 dặm. Thứ từng được gọi là kim tự tháp thực phẩm đã trở thành mô hình MyPlate, một hình ảnh đồ họa mô tả chiếc đĩa ăn với từng phần dành cho 5 nhóm thực phẩm, và bỗng nhiên người Mỹ dễ dàng nhìn ra những thứ tạo nên một chế độ ăn lành mạnh. Và còn nhiều thứ khác. Sunstein lập luận, bên cạnh Hội đồng Cố vấn Kinh tế, chính phủ cần đến một Hội đồng Cố vấn Tâm lý học. Ông không đơn độc. Thời điểm Sunstein rời Nhà Trắng vào năm 2015, những cuộc kêu gọi dành một vai trò lớn lao hơn cho các nhà tâm lý học, hay nói chính xác hơn là cho những tư duy sâu sắc của tâm lý học, đang trỗi dậy từ chính bên trong các chính phủ khắp thế giới.

Sunstein quan tâm cụ thể đến điều hiện nay được gọi là "cấu trúc lựa chọn". Các quyết định con người thực hiện bị điều hướng theo cách chúng được thể hiện. Mọi người không biết bản thân muốn gì; họ lấy các tín hiệu từ môi trường xung quanh. Họ *xây dựng* các thị hiếu của bản thân. Và họ đi theo những con đường ít bị phản kháng nhất, ngay cả khi phải trả giá đắt cho điều đó. Vào những năm 2000, hàng triệu doanh nghiệp và nhân viên chính phủ của

Mỹ một ngày thức dậy và nhận ra mình không còn cần ghi danh đăng ký các chương trình hưu trí, thay vào đó họ được ghi danh tự động. Có lẽ họ không bao giờ nhận ra sự thay đổi. Nhưng chỉ riêng điều đó đã khiến tỷ lệ tham gia các chương trình hưu trí tăng gần 30%. Đó chính là sức mạnh của cấu trúc lựa chọn. Một điều chỉnh cho cấu trúc lựa chọn của xã hội được Sunstein thực hiện khi làm việc trong chính quyền Mỹ là tạo điều kiện thuận lợi cho trẻ em vô gia cư có được những bữa ăn miễn phí ở trường học. Vào năm học sau khi ông rời khỏi Nhà Trắng, số lượng trẻ em nghèo được ăn trưa miễn phí tại trường tăng khoảng 40% so với trước đây, khi chúng hoặc một người trưởng thành nào đó phải tự mình hành động và đưa ra những lựa chọn để được ăn miễn phí.

Ngay cả ở Canada, Don Redelmeier vẫn còn nghe thấy tiếng Amos vang lên trong đầu. Ông đã từ Stanford về nhiều năm nhưng giọng nói của Amos vẫn còn rõ ràng và quá áp đảo đến nỗi Redelmeier khó mà nghe thấy giọng của chính mình. Redelmeier không xác định được thời điểm chính xác ông cảm thấy công trình của mình cùng với Amos không phải do Amos làm hết – mà cũng có phần của Redelmeier trong đó. Cảm nhận của ông về giá trị riêng của bản thân bắt đầu bằng một câu hỏi đơn giản – về những người vô gia cư. Họ là một trở ngại có tiếng xấu đối với hệ thống chăm sóc sức khỏe địa phương. Họ đến các phòng cấp cứu thường xuyên hơn cần thiết. Họ làm cạn kiệt các nguồn lực. Mọi y tá ở Toronto đều biết điều này: Nếu bạn thấy một người vô gia cư đi vào, hãy đuổi họ ra khỏi cửa nhanh nhất có thể. Redelmeier băn khoăn về sự khôn ngoan của chiến lược đó.

Và thế là vào năm 1991, ông tạo ra một thí nghiệm. Ông sắp xếp một lượng lớn sinh viên đại học muốn trở thành bác sĩ được cấp các mã xanh[1] của bệnh viện cùng một chỗ ngủ gần phòng cấp cứu. Công việc của họ là hỗ trợ ở tiền sảnh cho dân vô gia cư. Khi một người không nhà cửa vào phòng cấp cứu, họ sẽ chăm lo mọi nhu cầu của anh ta. Cho anh ta uống nước trái cây và ăn bánh sandwich, ngồi xuống và nói chuyện cùng, giúp đỡ sắp xếp để anh ta được chăm sóc y tế. Các sinh viên làm việc miễn phí. Họ rất thích điều đó: Họ được giả vờ làm bác sĩ. Nhưng họ chỉ phục vụ một nửa số người vô gia cư đi vào bệnh viện. Nửa còn lại thường xuyên bị cung cấp dịch vụ qua loa và tùy tiện bởi đội ngũ điều dưỡng. Rồi sau đó, Redelmeier theo dõi việc sử dụng hệ thống chăm sóc sức khỏe ở Toronto của tất cả những người vô gia cư từng đến bệnh viện của ông. Không ngạc nhiên, nhóm người nhận được dịch vụ hỗ trợ tiền sảnh chu đáo sẽ có xu hướng quay

lại bệnh viện đó thường xuyên hơn một chút so với nhóm người thiếu may mắn. Điều bất ngờ là việc họ sử dụng hệ thống chăm sóc sức khỏe ở Toronto đã giảm xuống. Khi những người vô gia cư cảm nhận mình được một bệnh viện chăm sóc, họ sẽ không tìm kiếm các bệnh viện khác. Họ nói: "Thế là tốt nhất với tôi rồi". Toàn bộ hệ thống chăm sóc sức khỏe của Toronto đã phải trả giá vì thái độ đối với người vô gia cư.

---

[1]. Các bệnh viện thường sử dụng tên mã để thông báo cho nhân viên về trường hợp khẩn cấp hoặc sự kiện khác. Mã xanh nghĩa là có một trường hợp khẩn cấp y tế xảy ra trong bệnh viện. (ND)

Một phần của khoa học tốt là nhìn thấy những gì người khác có thể thấy nhưng suy nghĩ về những điều chưa ai nói ra. Amos từng nói như vậy với Redelmeier và điều này đã đánh động tâm trí ông. Đến giữa thập niên 1990, bằng nhiều cách thức gây sửng sốt, Redelmeier đón nhận những thứ mọi người có thể nhìn nhận và suy nghĩ để nói ra chuyện chưa ai đề cập. Chẳng hạn, một ngày nọ, ông nhận được cuộc gọi từ một bệnh nhân AIDS đang phải chịu những tác dụng phụ của thuốc. Giữa chừng cuộc điện thoại, bệnh nhân ngắt lời ông và nói: "Xin lỗi, bác sĩ Redelmeier, tôi phải cúp máy đây. Tôi vừa bị tai nạn". Người này nói chuyện điện thoại với ông trong lúc lái xe. Redelmeier thắc mắc: Liệu nói chuyện qua điện thoại di động trong lúc lái xe có làm gia tăng nguy cơ xảy ra tai nạn không?

Năm 1993, ông cùng nhà thống kê Robert Tibshirani của Đại học Toronto tạo ra một nghiên cứu phức tạp nhằm trả lời câu hỏi trên. Nghiên cứu do họ viết ra, vào năm 1997, đã chứng minh rằng nói chuyện qua điện thoại di động trong khi lái xe cũng nguy hiểm như khi lái xe mà nồng độ cồn trong ngưỡng cho phép. Một tài xế nói chuyện điện thoại có nguy cơ va chạm xe cao gấp 4 lần một người không làm thế, *dù anh ta có cầm điện thoại bằng tay hay không*. Nghiên cứu đó – là nghiên cứu đầu tiên thiết lập một cách sát sao mối liên hệ giữa điện thoại di động với tai nạn xe – đã thúc đẩy những lời kêu gọi về ban hành quy định trên toàn thế giới. Sẽ cần một nghiên cứu nữa, thậm chí còn phức tạp hơn nhằm xác định nó cứu được bao nhiêu nghìn mạng người.

Nghiên cứu cũng kích thích sự quan tâm của Redelmeier đến những gì xảy ra bên trong tâm trí của một người ngồi sau tay lái. Các bác sĩ ở Trung tâm điều trị chấn thương Sunnybrook cho rằng công việc của họ bắt đầu khi những người bị thương trên Cao tốc 401 cạnh đó đến phòng cấp cứu. Redelmeier nghĩ rằng y học thật

điên rồ nếu không tấn công vấn đề ngay tại nguồn gốc của nó. 1,2 triệu người trên hành tinh chết mỗi năm vì tai nạn xe cộ và gấp nhiều lần số đó tàn tật cả đời. "Có 1,2 triệu người chết một năm trên toàn thế giới", Redelmeier nói. "Mỗi ngày ở Nhật Bản có một cơn sóng thần. Khá cao đối với một nguyên nhân tử vong mà 100 năm trước chưa ai biết đến". Khi thực hành sau tay lái, phán đoán của con người tạo ra những hậu quả không thể bù đắp: ý tưởng đó giờ đây đang thu hút Redelmeier. Não bộ có giới hạn. Có những khoảng trống trong sự chú ý của chúng ta. Tâm trí xoay xở để ta không thấy được những khoảng trống ấy. Chúng ta nghĩ mình biết những thứ mà mình thực ra không biết. Chúng ta nghĩ mình an toàn khi đang gặp nguy hiểm. "Đối với Amos, đây là một trong các bài học cốt lõi", Redelmeier nói. "Đó không phải là do con người nghĩ họ hoàn hảo. Không, không: họ có thể mắc lỗi. Đó là vì họ không đánh giá cao mức độ dễ mắc lỗi của bản thân. *'Tôi đã uống 3-4 ly. Chắc tôi giảm 5% minh mẫn'.* Không! Thật ra bạn giảm minh mẫn đến 30%. Đây là nhầm lẫn dẫn tới 10.000 tai nạn chết người ở Mỹ mỗi năm".

Đôi lúc việc làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn còn dễ hơn chứng minh bạn đã thực hiện điều đó.

Amos cũng nói như vậy. "Amos cho phép mọi người chấp nhận lỗi con người", Redelmeier nói. Đó là cách Amos làm cho thế giới này tốt đẹp hơn mặc dù đó là điều không thể chứng minh. Tinh thần ấy của Amos giờ đây hiện diện trong mọi việc Redelmeier làm. Nó xuất hiện trong bài báo của ông viết về những nguy hiểm của việc vừa lái xe vừa nói chuyện điện thoại mà Amos đã đọc và bình luận. Đó là bài báo Redelmeier viết khi nhận tin Amos qua đời.

Amos nói cho rất ít người biết ông sắp chết, còn với những người được báo tin, ông bảo họ đừng nói nhiều với ông về điều đó. Ông nhận được thông tin vào tháng 2 năm 1996. Kể từ đó, ông nói về cuộc đời mình ở thì quá khứ. "Ông ấy gọi cho tôi khi bác sĩ nói đời ông sắp hết", Avishai Margalit nói. "Tôi đến gặp ông. Và Amos đón tôi từ sân bay. Chúng tôi tới Palo Alto. Rồi chúng tôi dừng lại trên đường, ngắm cảnh và trò chuyện về sự sống và cái chết. Kiểm soát được cái chết của mình là điều quan trọng đối với Amos. Cảm giác như không phải ông đang nói về mình. Không phải về cái chết của mình. Có một sự xa cách khắc kỷ đáng kinh ngạc. Ông nói: 'Cuộc đời là một cuốn sách. Cuốn sách ngắn không có nghĩa nó không hay. Nó là một cuốn sách rất hay'". Amos dường như hiểu rằng cái chết sớm là cái giá của việc làm một chiến binh Sparta.

Tháng 5, Amos giảng bài lần cuối cùng tại Đại học Stanford về những ngụy biện thống kê trong bóng rổ chuyên nghiệp. Vốn là sinh viên sau đại học của Amos, cũng là người cộng tác với ông, Craig Fox hỏi ông có muốn ghi hình bài giảng không. "Thầy suy nghĩ rồi nói: 'Không, tôi nghĩ là không'", Fox nhớ lại. Amos vẫn không thay đổi lề thói làm việc thường ngày, hay thậm chí là các tương tác với những người xung quanh ông theo mọi nhẽ, trừ một việc. Đó là lần đầu tiên ông nói về trải nghiệm chiến tranh của mình. Chẳng hạn, ông kể cho Varda Liberman nghe chuyện ông cứu mạng một người lính đã ngất xỉu trên đầu bọc phá gậy. "Ông ấy nói về sự kiện này theo kiểu nó đã định hình cả cuộc đời ông", Liberman nói. "Amos bảo: 'Một khi đã làm như vậy, tôi cảm thấy phải giữ hình ảnh của một anh hùng. Tôi đã làm như thế, và giờ tôi phải sống cho xứng'".

Hầu hết những người Amos tương tác thậm chí chẳng bao giờ nghi ngờ ông đau ốm. Khi một sinh viên sau đại học nhờ ông hướng dẫn luận văn, Amos chỉ nói: "Tôi sẽ rất bận trong vài năm tới" và bảo anh ta về. Một vài tuần trước khi qua đời, ông gọi cho người bạn cũ Yeshu Kolodny ở Israel. "Ông ấy rất nôn nóng, điều chưa từng thấy", Kolodny nhớ lại. "Amos nói: 'Nghe này, Yeshu, tôi sắp chết rồi. Tôi không coi đó là bi kịch. Nhưng tôi không muốn nói chuyện với ai. Tôi cần anh gọi điện cho bạn bè của chúng ta và báo cho họ biết – và bảo họ đừng gọi điện hay đến thăm nhé'". Về nguyên tắc không thích người đến thăm, Amos chừa một ngoại lệ cho Varda Liberman, người đang cùng ông hoàn thành cuốn giáo trình. Thêm một ngoại lệ khác là Chủ tịch trường Stanford, Gerhard Casper – nhưng chỉ vì ông đã nghe đồn về kế hoạch của Stanford để tưởng niệm ông, với một loạt bài giảng hoặc một hội thảo mang tên ông. "Amos nói với Casper: 'Ngài có thể làm bất cứ thứ gì ngài muốn'", Liberman nhớ lại. "'Nhưng tôi xin ngài, đừng tổ chức một hội thảo mang tên tôi để rồi những kẻ tầm thường sẽ toàn nói về công trình của họ và việc nó 'liên quan' thế nào đến công trình của tôi. Chỉ cần gắn tên tôi lên một tòa nhà. Hay một căn phòng. Hoặc một băng ghế. Ngài có thể gắn tên tôi lên bất cứ thứ gì đứng im'".

Ông nhận nghe rất ít cuộc gọi. Một cuộc đến từ nhà kinh tế học Peter Diamond. "Tôi biết tin ông ấy sắp qua đời", Diamond nói. "Và tôi biết ông ấy sẽ không nghe điện thoại. Nhưng tôi vừa hoàn thành báo cáo cho Hội đồng Giải thưởng Nobel". Diamond muốn Amos biết tên ông có trong một danh sách ngắn cho giải Nobel kinh tế học, sẽ được trao vào mùa thu. Nhưng Giải thưởng Nobel chỉ được trao cho người còn sống. Không nhớ Amos đã nói gì về chuyện đó, nhưng Varda Liberman có mặt trong phòng khi Amos

nhận cuộc gọi. “Tôi cảm ơn anh rất nhiều vì đã cho tôi biết”, bà nghe Amos nói. “Tôi có thể đảm bảo với anh rằng Giải thưởng Nobel không nằm trong danh sách những điều tôi sẽ bỏ lỡ”.

Ông trải qua tuần lễ cuối cùng trong đời tại nhà cùng vợ và các con. Ông dùng những thứ thuốc ông cần để chấm dứt cuộc đời, khi ông cảm thấy chẳng còn đáng sống nữa, và đã tìm ra cách để các con biết cha chúng định làm gì mà không cần nói ra. (“Con nghĩ sao về cái chết không đau đớn?”, ông bình thản hỏi con trai Tal). Đến giai đoạn cuối, miệng ông chuyển màu xanh, cơ thể phù nề. Ông không bao giờ dùng thuốc giảm đau. Ngày 29 tháng 5, Israel tổ chức cuộc bầu cử Thủ tướng và nhà quân phiệt Benjamin Netanyahu đã đánh bại Shimon Peres. “Vậy là đời tôi sẽ không được thấy hòa bình”, Amos nói lúc nghe tin. “Nhưng tôi sắp chẳng thể nhìn thấy hòa bình trong cuộc đời”. Đến khuya ngày 1 tháng 6, các con ông nghe thấy từ phòng ngủ cha mình vọng ra tiếng bước chân và giọng ông nói. Nói chuyện, có lẽ ông độc thoại. Sáng ngày 2 tháng 6 năm 1996, con trai của Amos là Oren bước vào phòng cha và thấy ông đã qua đời.

Đám tang của ông thật mờ nhạt. Nó có vẻ gì đó hư ảo. Những người tham dự có thể mường tượng ra nhiều thứ, nhưng họ khó hình dung Amos Tversky đã chết. “Cái chết không tiêu biểu cho Amos”, bạn ông là Paul Slovic nói. Các đồng nghiệp tại trường Stanford, vốn nghĩ Danny là cố nhân, đã sốc khi ông xuất hiện và tiến lại phía trước giáo đường (“Cứ như nhìn thấy ma vậy”, một người nói). “Ông ấy có vẻ như mất phương hướng, gần như bàng hoàng”, Avishai Margalit nhớ lại. “Có cảm giác về một sự dở dang”. Trong căn phòng toàn người mặc lễ phục đen, Danny mặc áo sơmi dài tay, giống như dự tang lễ của người Israel. Điều đó khiến mọi người thấy kỳ quặc: Ông dường như không biết mình đang ở đâu. Nhưng rồi ai cũng thấy hợp lý khi Danny là người đọc bài điếu văn chính. “Rõ ràng ông ấy là người phù hợp để phát biểu”, Margalit kể lại.

Các cuộc trò chuyện cuối cùng của họ hầu như chỉ nói về công việc. Nhưng không phải tất cả. Amos có những điều muốn nói với Danny. Ông muốn bảo với bạn mình rằng không có ai khiến ông đau khổ nhiều hơn trong cuộc đời. Để ngăn bản thân không xúc động theo, Danny đã cố cắn răng không nói gì. Ông cũng nói rằng Danny, là người ông muốn trò chuyện nhiều nhất ngay cả bây giờ vẫn thế. “Cậu ấy nói tôi là người mà cậu nói chuyện thoải mái nhất, vì tôi không sợ cái chết”, Danny hồi tưởng. “Cậu ấy biết tôi

sẵn sàng chết bất cứ lúc nào".

Khi Amos sắp qua đời, Danny nói chuyện với ông gần như mỗi ngày. Danny bày tỏ nỗi băn khoăn về mong muốn được sống như xưa của Amos và việc ông không thích những trải nghiệm tươi mới. "Tôi sẽ làm gì đây, đi tới Bora-Bora ư?", Amos đáp. Từ khoảnh khắc đó, Danny không còn mong muốn đến Bora-Bora nữa. Việc nhắc đến cái tên này sẽ mãi khiến ông nhớ đến một nỗi lo lắng. Sau khi Amos nói với Danny rằng mình sắp chết, Danny đã đề nghị họ viết gì đó cùng nhau – một lời giới thiệu cho tập hợp các nghiên cứu cũ của họ. Amos qua đời trước khi kịp hoàn thành. Trong cuộc trò chuyện cuối cùng của họ, Danny nói với Amos rằng ông sợ nghĩ đến việc viết thứ gì đó dưới tên Amos mà Amos có thể sẽ không đồng ý. "Tôi nói: 'Tôi không tin tưởng những gì mình sắp làm'", Danny lên tiếng. "Và ông ấy nói: 'Cậu chỉ cần tin tưởng mô hình tôi trong tâm trí cậu'".

Danny vẫn ở lại Princeton, nơi ông đã tới để thoát khỏi Amos. Sau khi Amos mất, điện thoại của Danny đổ chuông nhiều hơn bao giờ hết. Amos có thể đã ra đi, nhưng công trình của họ còn sống mãi và nó đang ngày càng thu hút sự chú ý. Khi nói về nó, người ta không còn gọi là "Tversky và Kahneman". Mọi người bắt đầu gọi nó là "Kahneman và Tversky". Thế rồi, vào mùa thu năm 2001, Danny nhận lời mời đến thăm Stockholm và phát biểu tại một hội nghị. Các thành viên của Ủy ban Nobel sẽ tham dự cùng với các nhà kinh tế học hàng đầu. Giống như Danny, tất cả diễn giả đều đang được xét trao giải Nobel. "Đó là một buổi diễn thử", Danny nói. Ông làm việc cật lực để chuẩn bị bài nói chuyện, thứ mà ông biết nếu chỉ tập trung vào công trình ông đã thực hiện cùng Amos thì chưa đủ. Một số người bạn của ông thấy điều đó thật kỳ cục, vì chính công trình chung của ông với Amos đã thu hút sự quan tâm của Ủy ban Nobel. "Tôi được mời tới vì công trình nghiên cứu chung", Danny nói, "nhưng tôi cần thể hiện rằng một mình tôi cũng đủ giỏi. Vấn đề không phải là công trình có xứng đáng không? Mà là tôi có xứng đáng không?"

Thường thì Danny không chuẩn bị các bài nói chuyện. Có lần ông phát biểu tại lễ phát bằng của trường đại học mà hoàn toàn nói vo và dường như không ai nhận ra điều đó cho đến khi ông đứng trên bục chờ được xướng tên. Bài nói chuyện của ông ở Stockholm đã được chuẩn bị thực sự kỹ. "Tôi cảm thấy lo lắng đến mức bản thân phải mất nhiều thời gian mới chọn đúng màu nền cho các slide thuyết trình", ông nói. Chủ đề của ông là niềm hạnh phúc. Ông nói về những ý tưởng mình hối tiếc nhất vì đã không cùng Amos khám phá. Dự đoán của con người về hạnh phúc khác biệt ra sao

với hạnh phúc họ trải nghiệm, với hạnh phúc họ ghi nhớ. Bạn có thể đo lường những thứ này bằng cách nào – chẳng hạn bằng cách hỏi mọi người trước, trong và sau các cuộc nội soi đại tràng đau đớn. Nếu hạnh phúc quá dễ thay đổi hình hài, nó sẽ nhạo báng các mô hình kinh tế vốn dựa vào ý tưởng con người muốn tối đa hóa "độ thỏa dụng" của mình. Chính xác thì điều gì đã được tối đa hóa?

Sau buổi nói chuyện, Danny về Princeton. Ông nghĩ nếu mình có được trao Giải Nobel thì cũng sẽ là năm sau. Họ đã nhìn thấy và lắng nghe ông nói trực tiếp. Họ đã đánh giá ông có xứng đáng hay không.

Tất cả những người có tiềm năng thắng giải đều chờ đợi đến ngày họ sẽ nhận được một cuộc điện thoại từ Stockholm vào buổi sáng sớm, nếu họ được chọn. Ngày 9 tháng 10 năm 2002, Danny và Anne ngồi trong nhà ở Princeton, nửa chờ đợi nửa không. Danny thực ra đang viết thư giới thiệu cho một trong các sinh viên sau đại học xuất sắc của mình, Terry Odean. Ông thực lòng chẳng nghĩ nhiều về những gì mình sẽ làm nếu giành Giải Nobel. Hay nói đúng hơn là ông cho phép bản thân nghĩ quá nhiều về chuyện đó. Là một đứa trẻ sống qua thời chiến tranh, ông đã nuôi dưỡng một đời sống giả tưởng tích cực. Ông hình dung ra các cảnh tượng tỉ mỉ mà ông là trung tâm. Chẳng hạn, ông tưởng tượng mình đơn thương độc mã thắng cuộc và đặt dấu chấm hết cho nó. Nhưng bởi ông là Danny, nên ông đã đặt ra một quy tắc cho đời sống giả tưởng của mình: ông không bao giờ mơ tưởng chuyện có thể xảy ra. Ông thiết lập nguyên tắc cá nhân này cho sự tưởng tượng của mình vào lúc nhận ra rằng, sau khi tưởng tượng về thứ gì đó có thể thực sự xảy ra, ông sẽ đánh mất động lực hiện thực hóa nó. Những tưởng tượng của ông sống động đến nỗi "cứ như thể trải qua thật" và nếu bạn đã thật sự được như thế thì tại sao phải nhọc công để có nó? Ông sẽ không bao giờ chấm dứt cuộc chiến tranh đã giết chết cha mình, vậy có sao đâu nếu ông tạo ra một tình huống giả tưởng trong đó ông đã một mình chiến thắng?

Danny đã không cho phép bản thân hình dung ra những gì ông sẽ làm nếu được trao Giải Nobel. Cũng may, vì điện thoại không reo. Có lúc Anne đứng dậy và nói, giọng hơi buồn: "Ôi chà". Năm nào cũng có người thất vọng. Mỗi năm đều có những người lớn tuổi chờ đợi bên điện thoại. Anne đi ra ngoài tập thể dục và để Danny ở lại một mình. Ông luôn giỏi trong việc chuẩn bị đón nhận việc chẳng có được điều mình mong muốn, và xét một cách tổng thể, đây cũng không phải một thất bại lớn. Ông hài lòng về mình trước kia và về những gì đã làm. Giờ đây, ông có thể yên chí tưởng tượng

mình sẽ làm gì nếu giành Giải Nobel. Ông sẽ đưa vợ con Amos đi cùng. Ông sẽ ca tụng Amos trong bài diễn thuyết nhận Giải Nobel. Ông sẽ đưa Amos tới Stockholm cùng mình. Ông sẽ làm cho Amos những điều Amos sẽ không bao giờ làm cho ông. Có nhiều điều Danny có lẽ sẽ làm, nhưng bây giờ ông còn nhiều việc khác. Ông tiếp tục viết thư giới thiệu rất nhiệt tình cho Terry Odean.

Rồi chuông điện thoại reo.

Ghi chú về các nguồn tài liệu

Những nghiên cứu được viết cho các tạp chí khoa học xã hội không nhằm mục đích cho công chúng đọc. Một là, chúng vốn mang tính phòng thủ. Độc giả của những nghiên cứu hàn lâm, trong trí tưởng tượng của các tác giả, nhẹ nhất là hoài nghi, không thì thường rất thù địch. Tác giả của các nghiên cứu này không tìm cách thu hút độc giả, chưa nói đến chuyện làm hài lòng họ. Họ tìm cách để độc giả vượt qua. Do vậy, tôi thấy mình có thể hiểu rõ, trực tiếp và thú vị hơn về những ý tưởng trong các nghiên cứu hàn lâm bằng cách nói chuyện với các tác giả hơn là chỉ đọc nghiên cứu – mặc dù tất nhiên tôi có đọc chúng.

Các nghiên cứu hàn lâm của Tversky và Kahneman là một ngoại lệ quan trọng. Ngay cả khi viết cho một nhóm độc giả hàn lâm nhỏ, Danny và Amos dường như cảm thấy toàn thể độc giả đang chờ đợi mình trong tương lai. Cuốn sách *Tư duy Nhanh và Chậm*[1] của Danny cởi mở hướng đến toàn thể độc giả và điều đó giúp ích cho họ theo nhiều cách. Thực tế, tôi đã quan sát Danny lao tâm khổ tứ vì cuốn sách này suốt vài năm, thậm chí tôi còn đọc các bản thảo ban đầu của một số phần. Mọi thứ Danny viết, giống mọi điều ông nói, đều tràn đầy hứng thú. Nhưng cứ vài tháng, ông lại chìm trong nỗi tuyệt vọng và tuyên bố không viết lách gì nữa – trước khi hủy hoại danh tiếng của mình. Để ngăn chặn việc xuất bản cuốn sách ấy, ông trả tiền cho một người bạn đi kiếm những ai có thể thuyết phục ông không xuất bản nó. Sau khi xuất bản, nó lọt vào danh sách các cuốn sách bán chạy trên tờ *New York Times*, ông tình cờ gặp một người bạn khác, nhân vật sau đó đã mô tả điều chắc hẳn là nhận xét kỳ quặc nhất mà bất cứ tác giả nào từng nhận được về thành công của mình. "Ông sẽ không tin được chuyện vừa xảy ra", Danny nói với vẻ ngờ vực. "Những người ở tờ *New York Times* đó đã nhầm và đưa cuốn sách của tôi vào danh sách sách bán chạy!". Vài tuần sau, ông tình cờ gặp lại người bạn đó. "Chuyện đang diễn ra thật khó tin", Danny nói. "Vì những người ở tờ *New York Times* bị nhầm và đưa cuốn sách của tôi vào

danh sách sách bán chạy, nên họ phải để yên nó ở đó!".

---

[1]. *Cuốn sách được AlphaBooks mua bản quyền và xuất bản năm 2019. (BTV)*

Tôi khuyến khích bất kỳ ai ưa thích sách của tôi cũng nên đọc sách của Danny. Đối với những người còn chưa thỏa khao khát dành cho tâm lý học, tôi xin giới thiệu 2 cuốn sách khác đã giúp tôi hiểu lĩnh vực này. Bộ *Encyclopedia of Psychology* (tạm dịch: *Bách khoa toàn thư về Tâm lý học*) gồm 8 cuốn sẽ trả lời mọi câu hỏi của bạn về tâm lý học một cách rõ ràng và trực tiếp. Bộ 9 cuốn *A History of Psychology in Autobiography* (tạm dịch: *Hồi ký về Lịch sử Tâm lý học*) sẽ trả lời mọi câu hỏi của bạn về các nhà tâm lý học, dù ít trực diện hơn. Cuốn đầu tiên của bộ sách nổi bật này được xuất bản năm 1930 và nó tiếp tục phát triển nhanh chóng hơn nữa, được tiếp sức bởi một nguồn năng lượng tái tạo vô hạn: nhu cầu của các nhà tâm lý học muốn giải thích tại sao họ lại tồn tại theo cách của mình.

Nói chính xác hơn, khi phải tìm hiểu về chủ đề của mình, rõ ràng tôi phải dựa vào công trình nghiên cứu của những người khác. Dưới đây là những gì tôi đã tham khảo:

a

LỜI GIỚI THIỆU: VẤN ĐỀ LÚC NÀO MÀ CHẲNG Ở ĐÓ

Thaler, Richard H. và Cass R. Sunstein. "Who's on First" (Ai là người đầu tiên), *New Republic*, ngày 31 tháng 8 năm 2003. https://newrepublic.com/article/61123/ whos-first

CHƯƠNG 1: GÃ NGỰC XỆ

Jim Rutenberg, "The Republican Horse Race Is Over, and Journalism Lost" (Cuộc đua của đảng Cộng hòa đã kết thúc, và báo chí đã thua), *New York Times*, ngày 5 tháng 9 năm 2016.

CHƯƠNG 2: KẺ NGOÀI CUỘC

Paul E. Meehl, Clinical versus Statistical Prediction (tạm dịch: Thống kê và Dự đoán lâm sàng), Minneapolis: University of Minnesota Press, 1954.

"Psychology: Does Our Heterogeneous Subject Matter Have Any Unity?" (Tâm lý học: Chủ đề đa dạng của chúng ta có sự thống nhất nào không?), Minnesota Psychologist 35 (1986): 3–9.

CHƯƠNG 3: NGƯỜI TRONG CUỘC

Ward Edwards, "The Theory of Decision Making" (Lý thuyết về việc ra quyết định), Psychological Bulletin 51, số 4 (1954): 380–417. http://worthylab.tamu.edu/courses_files/01_edwards_1954.pdf.

Louis Guttman, "What Is Not What in Statistics" (Những sự vật không phải sự vật trong thống kê), Journal of the Royal Statistical Society 26, số 2 (1977): 81–107. http://www.jstor.org/stable/2987957.

Kenneth May, "A Set of Independent Necessary and Sufficient Conditions for Simple Majority Decision" (Một tập hợp các điều kiện cần và đủ độc lập cho quyết định đơn giản), Econometrica 20, số 4 (1952): 680–84.

Eleanor Rosch, Carolyn B. Mervis, Wayne D. Gray, David M. Johnson và Penny Boyes- Braem. "Basic Objects in Natural Categories" (Các đối tượng cơ bản trong giới tự nhiên), Cognitive Psychology 8 (1976): 382–439. http://www.cns.nyu. edu/~msl/courses/2223/Readings/Rosch-CogPsych1976.pdf

Amos Tversky, "The Intransitivity of Preferences" (Sự không linh hoạt của sở thích), Psychological Review 76 (1969): 31–48.

"Features of Similarity" (Các đặc tính của sự tương đồng), Psychological Review 84, số 4 (1977): 327–52. http://www.ai.mit.edu/projects/dm/Tversky-features.pdf.

CHƯƠNG 4: LỖI

Eckhard H. Hess, "Attitude and Pupil Size" (Thái độ và kích cỡ đồng tử), Scientifc American, tháng 4 năm 1965, 46–54.

George A. Miller, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information" (Con số 7 kỳ diệu, cộng trừ 2: Một số giới hạn trong khả năng xử lý thông tin của chúng ta), Psychological Review 63 (1956): 81–97.

CHƯƠNG 5: XUNG ĐỘT

Milton Friedman, "The Methodology of Positive Economics" (Phương pháp luận về kinh tế tích cực) trong Tiểu luận về kinh tế tích cực, biên tập bởi Milton Friedman, 3–46. Chicago: University of Chicago Press, 1953.

David H. Krantz, R. Duncan Luce, Patrick Suppes và Amos Tversky. Foundations of Measurement (Nền tảng đo lường) – Vol. I: Additive and Polynomial Representations (Đại diện phụ gia và đa thức); Vol. II: Geometrical, Threshold, and Probabilistic Representations (Đại diện hình học, ngưỡng và xác suất); Vol III: Representation, Axiomatization, and Invariance (Đại diện, tiên đề và bất biến). San Diego and London: Academic Press, 1971–90; repr., Mineola, NY: Dover, 2007.

Amos Tversky và Daniel Kahneman. "Belief in the Law of Small Numbers" (Niềm tin ở quy luật số nhỏ), Psychological Bulletin 76, số 2 (1971): 105–10.

CHƯƠNG 6: QUY LUẬT CỦA TÂM TRÍ

James Glanz và Eric Lipton, "The Height of Ambition" (Độ cao tham vọng), tạp chí New York Times, ngày 8 tháng 9 năm 2002.

Lewis R. Goldberg, "Simple Models or Simple Processes? Some Research on Clinical Judgments" (Mô hình đơn giản hay quy trình đơn giản? Một số nghiên cứu về đánh giá lâm sàng), American Psychologist 23, số 7 (1968): 483–96.

"Man versus Model of Man: A Rationale, Plus Some Evidence, for a Method of Improving on Clinical Inferences" (Con người và hình mẫu con người: Lý luận và một số bằng chứng cho một phương pháp cải thiện chẩn đoán lâm sàng), Psychological Bulletin 73, số 6 (1970): 422–32.

Paul J. Hoffman, "The Paramorphic Representation of Clinical Judgment" (Sự thể hiện đồng chất khác hình của Phán đoán Lâm sàng), Psychological Bulletin 57, số 2 (1960): 116–31.

Daniel Kahneman và Amos Tversky, "Subjective Probability: A Judgment of Representativeness" (Xác suất chủ quan: Một phán đoán về tính Tiêu biểu), Cognitive Psychology 3 (1972): 430–54

Paul E. Meehl, "Causes and Effects of My Disturbing Little Book" (Tác động và hiệu ứng từ cuốn sách nhỏ của tôi), Journal of Personality Assessment 50, số 3 (1986): 370–75.

Amos Tversky và Daniel Kahneman, "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability" (Sự hiện hữu: Kinh nghiệm cảm tính trong phán đoán Tần suất và Xác suất), Cognitive Psychology 5, số 2 (1973): 207–32.

CHƯƠNG 7: QUY LUẬT CỦA DỰ BÁO

Baruch Fischhoff, "An Early History of Hindsight Research" (Lịch sử ban đầu của nghiên cứu về nhận thức muộn), Social Cognition 25, số 1 (2007): 10–13.

R. A. Howard, J. E. Matheson và D. W. North, "The Decision to Seed Hurricanes" (Quyết định tìm bão), Science 176 (1972): 1191–1202. http://www.warnernorth. net/hurricanes.pdf.

Daniel Kahneman và Amos Tversky, "On the Psychology of Prediction" (Bàn về tâm lý học dự đoán), Psychological Review 80, số 4 (1973): 237–51.

Paul E. Meehl, "Why I Do Not Attend Case Conferences" (Tại sao tôi không tham dự phiên hòa giải), Psychodiagnosis: Selected Papers, biên tập bởi Paul E. Meehl, 225–302. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1973.

CHƯƠNG 8: LAN TRUYỀN

Donald A. Redelmeier, Joel Katz và Daniel Kahneman. "Memories of Colonoscopy: A Randomized Trial" (Ký ức về nội soi đại tràng: Một thử nghiệm ngẫu nhiên), Pain 104, số 1–2 (2003): 187–94.

Donald A. Redelmeier và Amos Tversky. "Discrepancy between Medical Decisions for Individual Patients and for Groups" (Sự khác biệt giữa các quyết định y tế cho từng bệnh nhân và nhóm), New England Journal of Medicine 322 (1990): 1162–64.

Thư gửi biên tập. New England Journal of Medicine 323 (1990): 923. http://www.nejm. org/doi/pdf/10.1056/NEJM199009273231320.

"On the Belief That Arthritis Pain Is Related to the Weather" (Bàn về niềm tin rằng cơn đau khớp có liên quan đến thời tiết), Proceedings of the National Academy of Sciences 93, số 7 (1996): 2895–96. http://www.pnas.org/content/93/7/2895. full.pdf.

Amos Tversky và Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases" (Phán đoán trong sự không chắc chắn: Kinh nghiệm cảm tính và thiên kiến), Science 185 (1974): 1124–31.

CHƯƠNG 9: SỰ RA ĐỜI CỦA NHÀ TÂM LÝ HỌC CHIẾN BINH

Maurice Allais, “Le Comportement de l’homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l’école américaine”, Econometrica 21, số 4 (1953): 503–46. Bản tóm tắt bằng tiếng Anh: https://goo.gl/cUvOVb.

Daniel Bernoulli, “Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis”, Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae, Tomus V [Bài luận của Viện Hàn lâm khoa học Petersburg, Vol. V], 1738, 175–92. Tiến sĩ Louise Sommer của Đại học Hoa Kỳ là người đầu tiên dịch bài luận này cho tạp chí Econometrica 22, số 1 (1954): 23–36. Xem thêm Savage (1954) và Coombs, Dawes, and Tversky (1970).

Clyde H. Coombs, Robyn M. Dawes và Amos Tversky, Mathematical Psychology: An Elementary Introduction (Tâm lý toán học: Nhập môn sơ cấp). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970.

Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (Tư duy nhanh và chậm), New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. Kịch bản về Jack và Jill ở chương 9 được lấy từ trang 275 của cuốn sách này.

John von Neumann và Oskar Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior (Lý thuyết trò chơi và kinh tế học hành vi), Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944; 2nd ed., 1947.

Leonard J. Savage, The Foundations of Statistics (Nền tảng thống kê), New York: Wiley, 1954.

CHƯƠNG 10: HIỆU ỨNG CÔ LẬP

Daniel Kahneman và Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk” (Lý thuyết về khả năng: Một phân tích về quyết định trong điều kiện rủi ro), Econometrica 47, số 2 (1979): 263–91.

CHƯƠNG 11: QUY LUẬT HOÀN TÁC

J. Allan Hobson và Robert W. McCarley, “The Brain as a Dream State Generator: An Activation-Synthesis Hypothesis of the Dream Process” (Bộ não tạo ra trạng thái mơ: một giả thuyết tổng hợp kích hoạt quá trình tạo giấc mơ), American Journal of Psychiatry 134, số 12 (1977): 1335–48.

“The Neurobiological Origins of Psychoanalytic Dream Theory” (Nguồn gốc thần kinh học của lý thuyết giấc mơ phân tâm),

American Journal of Psychiatry 134, số 11 (1978): 1211–21.

Daniel Kahneman, “The Psychology of Possible Worlds” (Tâm lý học của các thế giới khả thi), Đợt giảng dạy Katz-Newcomb, tháng 4 năm 1979.

Daniel Kahneman và Amos Tversky, “The Simulation Heuristic” (Kinh nghiệm cảm tính mô phỏng) trong cuốn Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, biên tập bởi Daniel Kahneman, Paul Slovic và Amos Tversky, 3–22. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

Tom LeCompte, “The Disorient Express” (Hãng hàng không mất phương hướng), Air & Space, tháng 9 năm 2008, 38–43. http://www.airspacemag.com/military- aviation/the-disorientexpress-474780/.

Amos Tversky và Daniel Kahneman, “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice” (Đóng khung quyết định và tâm lý lựa chọn), Science 211, số 4481 (1981): 453–58.

CHƯƠNG 12: ĐÁM MÂY CỦA KHẢ NĂNG

L. Jonathan Cohen, “On the Psychology of Prediction: Whose Is the Fallacy?” (Bàn về tâm lý học dự đoán: Thất bại thuộc về ai?), Cognition 7, số 4 (1979): 385–407.

“Can Human Irrationality Be Experimentally Demonstrated?” (Có thể chứng minh sự bất hợp lý của con người bằng thực nghiệm?), The Behavioral and Brain Sciences 4, số 3 (1981): 317–31. Kèm theo các bức thư dài 39 trang, trong đó có “The Persistence of Cognitive Illusions: A Rejoinder to L. J. Cohen” (Sự tồn tại của ảo tưởng nhận thức) của Persi Diaconis và David Freedman, 333–34, và lời hồi đáp của Cohen, 331–70.

Knowledge and Language: Selected Essays of L. Jonathan Cohen (Kiến thức và ngôn ngữ: Tuyển tập bài luận của L. Jonathan Cohen), biên tập bởi James Logue. Dordrecht, Netherlands: Springer, 2002.

Gerd Gigerenzer, “How to Make Cognitive Illusions Disappear: Beyond ‘Heuristics and Biases’” (Cách xóa bỏ ảo tưởng nhận thức: Trên cả “Kinh nghiệm cảm tính và thiên kiến”), trong cuốn European Review of Social Psychology, Vol. 2, biên tập bởi Wolfgang Stroebe và Miles Hewstone, 83–115. Chichester, UK: Wiley, 1991.

"On Cognitive Illusions and Rationality" (Bàn về ảo tưởng nhận thức và sự hợp lý), trong cuốn Probability and Rationality: Studies on L. Jonathan Cohen's Philosophy of Science, biên tập bởi Ellery Eells and Tomasz Maruszewski, 225–49. Poznan´ Studies in the Philosophy of the Sciences and the Humanities, Vol. 21. Amsterdam: Rodopi, 1991.

"The Bounded Rationality of Probabilistic Mental Models" (Sự hợp lý ràng buộc của các mô hình tinh thần xác suất), trong cuốn Rationality: Psychological and Philosophical Perspectives, biên tập bởi Ken Manktelow và David Over, 284– 313. London: Routledge, 1993.

"Why the Distinction between Single-Event Probabilities and Frequencies Is Important for Psychology (and Vice Versa)" (Tại sao sự khác biệt giữa xác suất và tần suất sự kiện đơn lẻ lại quan trọng với tâm lý học (và ngược lại)), trong cuốn In Subjective Probability, biên tập bởi George Wright và Peter Ayton, 129–61. Chichester, UK: Wiley, 1994.

"On Narrow Norms and Vague Heuristics: A Reply to Kahneman and Tversky" (Bàn về các tiêu chuẩn hẹp và kinh nghiệm cảm tính mơ hồ: Lời hồi đáp cho Kahneman và Tversky), Psychological Review 103 (1996): 592–96.

"Ecological Intelligence: An Adaptation for Frequencies" (Trí thông minh sinh thái: Một mô phỏng của tần suất), trong cuốn The Evolution of Mind, biên tập bởi Denise Dellarosa Cummins và Colin Allen, 9–29. New York: Oxford University Press, 1998.

Daniel Kahneman và Amos Tversky, "Discussion: On the Interpretation of Intuitive Probability: A Reply to Jonathan Cohen" (Bàn luận: Diễn giải về xác suất trực quan: Câu trả lời cho Jonathan Cohen), Cognition 7, số 4 (1979): 409–11.

Amos Tversky và Daniel Kahneman, "Extensional versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment" (Lý luận mở rộng và lý luận trực giác: Sự sai lầm liên quan đến phán đoán xác suất), Psychological Review 90, số 4 (1983): 293–315.

"Advances in Prospect Theory" (Những tiến bộ trong lý thuyết triển vọng), Journal of Risk and Uncertainty 5 (1992): 297–323. http://psych.fullerton.edu/mbirnbaum/ psych466/ articles/ tversky_kahneman_jru_92.pdf.

Peter B. M. Vranas, "Gigerenzer's Normative Critique of Kahneman

and Tversky" Phê bình quy phạm của Gigerenzer về Kahneman và Tversky), Cognition 76 (2000): 179–93.

ĐOẠN KẾT: BORA _ BORA

Donald A. Redelmeier và Robert J. Tibshirani, "Association between Cellular- Telephone Calls and Motor Vehicle Collisions" (Mối liên hệ giữa cuộc gọi di động với tai nạn xe), New England Journal of Medicine 336 (1997): 453–58. http:// www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJM199702133360701#t=article.

Richard Thaler, "Toward a Positive Theory of Consumer Choice" (Hướng tới một lý thuyết tích cực về lựa chọn tiêu dùng), Journal of Economic Behavior and Organization 1 (1980): 39–60. http://www.eief.it/butler/files/2009/11/thaler80.pdf

TỔNG QUAN

Alan E. Kazdin (biên tập), Encyclopedia of Psychology (Bách khoa toàn thư về Tâm lý học). 8 tập. Washington, DC: American Psychological Association, và New York: Oxford University Press, 2000.

Carl Murchison, Gardner Lindzey, et al., A History of Psychology in Autobiography (Hồi ký về Lịch sử Tâm lý học), Tập I–IX. Worcester, MA: Clark University Press, và Washington, DC: American Psychological Association, 1930–2007.

Lời cảm ơn

Tôi không bao giờ biết chính xác mình phải cảm ơn ai hay có nên nói đó là "ai" hay không. Không phải tôi thiếu biết ơn mà bởi tôi nợ quá nhiều. Tôi nợ nhiều người đến nỗi chẳng biết bắt đầu từ đâu. Nhưng có những người mà nếu thiếu họ thì cuốn sách này có lẽ sẽ không hoàn thành, tôi sẽ tập trung vào họ.

Đầu tiên là Danny Kahneman và Barbara Tversky. Khi gặp Danny vào cuối năm 2007, tôi không có tham vọng viết một cuốn sách về ông. Đến lúc có được tham vọng ấy, tôi đã bỏ ra khoảng 5 năm để khiến ông cảm thấy thoải mái về nó. Ngay cả khi đó, Danny vẫn thận trọng. "Tôi nghĩ không thể mô tả hai chúng tôi mà không đơn giản hóa, không đề cao chúng tôi quá, không phóng đại những khác biệt giữa hai tính cách", ông ấy từng nói. "Đó là bản chất của nhiệm vụ và tôi tò mò muốn xem anh giải quyết nó như thế nào – mặc dù chưa đủ tò mò để muốn sớm được đọc nó". Barbara lại là một câu chuyện khác. Trở lại cuối thập niên 1990, do trùng hợp kỳ lạ, tôi đã dạy học hay tìm cách dạy học cho con trai Oren của bà. Vì chưa biết đến Amos Tversky nên tôi cũng chẳng biết cậu bé là con trai của Amos. Dù sao đi nữa, tôi đến gặp Barbara, mang theo thư giới thiệu của học trò cũ. Barbara cho phép tôi tiếp cận các nghiên cứu của Amos và dìu dắt tôi. Các con của Amos, Oren, Tal và Dona cho tôi hình dung mà tôi có lẽ chẳng thể tìm được ở đâu khác về ông. Tôi vẫn biết ơn sâu sắc gia đình Tversky.

Tôi đến với câu chuyện này khi đã tiếp cận nhiều câu chuyện khác, như một kẻ tọc mạch. Không có Maya Bar-Hillel và Daniela Gordon, chắc tôi đã bị lạc ở Israel. Ở Israel, đã rất nhiều lần tôi cảm thấy mình đang phỏng vấn những người không chỉ thú vị hơn tôi mà còn có khả năng lý giải những điều cần được lý giải. Và câu chuyện này đòi hỏi một người tốc ký hơn một nhà văn. Tôi muốn cảm ơn một vài người Israel vì đã nói chậm để tôi kịp ghi chép: Verred Ozer, Avishai Margalit, Varda Liberman, Reuven Gal, Ruma

Falk, RuthBayit, Eytan và Ruth Sheshinski, Amira và Yeshu Kolodny, GershonBen-Shakhar, Samuel Sattath, Ditsa Pines và Zur Shapira.

Trong tâm lý học, về cơ bản tôi không thấy tự nhiên như khi ở Israel. Tôi cũng cần đến những người hướng dẫn. Vì những sự trợ giúp hết mình, tôi xin gửi lời cảm ơn đến Dacher Keltner, Eldar Shafr và Michael Norton. Nhiều cựu sinh viên cũng như đồng nghiệp cũ của Amos và Danny đã hào phóng dành cho tôi thời gian cùng tất cả những điều họ thấu hiểu. Tôi đặc biệt cảm ơn Paul Slovic, Rich Gonzalez, Craig Fox, Dale Grifn và Dale Miller. Steve Glickman đã dành cho tôi một chuyến tham quan lý thú về lịch sử ngành tâm lý học. Và tôi không chắc mình có thể làm những gì nếu thiếu Miles Shore, hay nếu ông ấy không nghĩ đến việc phỏng vấn Danny và Amos vào năm 1983. Không nhắc đến Miles Shore là một thiếu sót.

Tôi nghĩ về cuốn sách như một loạt các quyết định. Tôi muốn cảm ơn những người đã giúp tôi ra quyết định trong cuốn sách này. Tabitha Soren, TomPenn, Doug Stumpf, Jacob Weisberg và Zoe Oliver- Grey đã đọc các bản thảo và cho tôi lời tư vấn đáng mến. Janet Byrne, người mà một ngày kia sẽ được coi là người nghệ thuật hóa công việc biên tập, đã tinh chỉnh cuốn sách để nó trở nên dễ đọc. Nếu không có sự hối thúc và động viên của biên tập viên Starling Lawrence, từ đầu tôi đã chẳng thèm viết nó, nếu có viết thì hẳn cũng không cần mẫn như thế cho đến khi hoàn thành. Cuối cùng, khả năng đây là cuốn sách cuối cùng tôi chuyển cho Bill Rusin đã khiến tôi ngồi xuống bàn làm việc sớm hơn, để ông ấy có thể thực hiện tốt công việc của mình. Nhưng tôi hy vọng đây không phải là lần cuối cùng.